Führungsfortbildung und organisatorischer Wandel

Probleme des betrieblichen Transfers der Fortbildung technischer Führungskräfte

von

Manfred Schönwälder

aus Dortmund-Mengede

1976

Fachgebiet: Soziologie

FÜHRUNGSFORTBILDUNG UND ORGANISATORISCHER WANDEL

Probleme des betrieblichen Transfers der Fortbildung technischer Führungskräfte

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades
der
Philosophischen Fakultät
der
Westfälischen Wilhelms-Universität
zu
Münster (Westfalen)

vorgelegt von

Manfred Schönwälder

aus: Dortmund-Mengede

1976

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der mündlichen Prüfung: 22.7.1976
Dekan: Professor Dr. L. Budde
Referent: Professor Dr. H.J. Krysmanski
Korreferent: Professor Dr. Heinz Hartmann

Inhaltsverzeichnis

1.	Problemstellung der Untersuchung	1
1.1	Der gesellschaftliche Stellenwert von Ausbildung und Fortbildung	1
1.2	Die Bedeutung von Aus- und Fortbildung innerhalb des Führungsbereiches von Organisationen	2
1.3	Der Führungsbegriff in Aus- und Fortbildungskonzepten für Führungskräfte	9
1.4	Bemerkungen zum Führungsbegriff im engeren Sinne	17
2.	Ziele und Methoden der Untersuchung	3o
2.1	Zur Strategie und Planung von Trainingsprozessen in industriellen Organisationen	33
2.1.1	Allgemeine Voraussetzungen	33
2.1.2	Diskussion der speziellen Anwendungsvoraussetzungen des Trainingsprogramms	41
2.2	Ziel- und Inhaltsanalyse der Fortbildungsseminare	52
2.2.1	Kepner-Tregoe-Seminar (Seminartyp I) Darstellung der Methode und der Seminarziele	53
2.2.2	Kritik der Methode	57
2.2.3	Bemerkungen zum Seminarablauf	62
2.2.4	Betriebliche Anwendungsmöglichkeiten der KT-Methode	67
2.3	Ziel- und Inhaltsanalyse des NPI-Seminars (Seminartyp II)	73
2.3.1	Darstellung der Seminarziele des NPI-Kurses	75
2.3.2	Kritik der Seminarziele (-inhalte) und betriebliche Anwendungsmöglichkeiten	83
2.3.3	Bemerkungen zum Seminarablauf	91
2.4	Abriß der Determinanten des Transferprozesses	94
3.	Die empirische Analyse des Transferprozesses	96
3.1	Kennzeichnung des Untersuchungsfeldes	96
3.2	Methodische Bemerkungen zur Analyse des Transferprozesses	1o2
3.2.1	Allgemeine Beurteilung der Fortbildung durch geschulte und nichtgeschulte Führungskräfte	1o4
3.2.2	Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten und -methoden im Urteil der geschulten Führungskräfte	1o8
3.3	Betriebliche Umsetzungsprozesse der Fortbildung	112
3.3.1	Umfang, Bedeutung und Rahmenbedingungen des Transfers	112
3.3.2	Transferbehindernde Faktoren	128
3.3.3	Spezielle trainingsbezogene Faktoren der Umsetzung	146
3.4	Der betriebliche Transferprozeß im Urteil der nichtgeschulten Angestellten	15o

4. Determinanten des Transferprozesses 158

4.1 Individuelle und tätigkeitsspezifische Determinanten des Transferprozesses 158
4.1.1 Die Einwirkung sozialstatistischer Variablen 158
4.1.2 Tätigkeitsspezifische Determinaten des Transferprozesses 16o
4.1.3 Der Stellenwert der Fortbildung im Rahmen der Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe 165
4.1.4 Das Selbstverständnis von Führung in Beziehung zum Transferprozeß 174
4.1.5 Probleme der Mitwirkung der Führungskräfte bei der Fortbildung 177

4.2 Betrieblich-organisatorische Determinaten des Transferprozesses 181
4.2.1 Betriebliche Entscheidungs- und Informationsprozesse 183
4.2.2 Handlungsspielräume und Führungsverhalten bei betrieblichen Friktionen 194
4.2.3 Aspekte des betrieblichen Kooperationsprozesses am Beispiel des Problemfeldes 'Teamarbeit' 2o2
4.2.4 Die Stab-Linie-Kooperation in den Betrieben 215
4.2.5 Die Bedeutung institutionalisierter Formen innerbetriebicher Kommunikation 221

Schlußbetrachtung 228

Literaturverzeichnis 235

Anhang 238

Leitfaden für die Intensivbefragung 238

Fragebogen für schriftliche Befragung 24o

Verzeichnis der Tabellen Seite

Tabelle 1	Anzahl der Beschäftigten	96
Tabelle 2	Anzahl der Befragten nach Art der absolvierten Fortbildung	96
Tabelle 3	Anzahl der befragten Angestellten nach Positionen	98
Tabelle 4	Stab-Linien-Zugehörigkeit der geschulten Führungskräfte	99
Tabelle 5	Schulabschluß der Befragten	1oo
Tabelle 6	Berufsausbildung der technischen Angestellten	1o1
Tabelle 7	Auswirkungen des Trainings auf die berufliche Tätigkeit im Urteil der geschulten Angestellten	1o5
Tabelle 8	Erwartete Auswirkungen des Trainings im Urteil der nichtgeschulten Angestellten	1o6
Tabelle 9	Beurteilung der Seminarzielsetzungen im Hinblick auf Möglichkeiten zur praktischen Anwendung	1o9
Tabelle 1o	Betriebliche Neuerungen/Verbesserungen aufgrund der Seminarteilnahme	114
Tabelle 11	Das Urteil über den möglichen Zeitpunkt der Anwendung	13o
Tabelle 12	Das Urteil der Geschulten über Maßnahmen, die die Anwendung erleichtern	131
Tabelle 13	Beurteilung der Seminare im Hinblick auf ausreichende Übungsmöglichkeit, ausreichende Vorbereitung und Notwendigkeit der Nachschulung	135
Tabelle 14	Das Urteil über eine notwendige betriebliche Unterstützung bei der Anwendung	137
Tabelle 15	Beurteilung der Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen nach Abschluß des Trainings	141
Tabelle 16	Den Transfer behindernde Faktoren im Urteil der Befragten	143
Tabelle 17	Vom Unternehmen verfolgte Ziele der Fortbildung im Urteil der nichtgeschulten Angestellten	151
Tabelle 18	Art der Unterrichtung nichtgeschulter Führungskräfte über die Fortbildung	152
Tabelle 19	Das Urteil der nichtgeschulten Angestellten über Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten als Folge des Trainings	155
Tabelle 2o	Beurteilung von Einflußfaktoren des beruflichen Werdegangs	161
Tabelle 21	Bisherige Anregungen für betriebliche Verbesserungen im Urteil der Befragten	162
Tabelle 22	Fortbildungspräferenzen der Befragten	166
Tabelle 23	Fortbildungspräferenzen von NPI-geschulten und doppelt geschulten Angestellten	166
Tabelle 24	Das Selbstverständnis von "Ingenieurarbeit"	171
Tabelle 25	Das Urteil der Angestellten über Maßnahmen zur Förderung von 'Ingenieurarbeit'	172
Tabelle 26	Das Selbstverständnis von Führung	174

Tabelle 27 Das Urteil der Führungskräfte zur Frage der Mitwirkung bei der Fortbildung 178

Tabelle 28 Beurteilung der Tätigkeit nach Einsatzmöglichkeiten von Kenntnissen und Fähigkeiten 184

Tabelle 29 Betriebliche Entscheidungsstile im Urteil der Befragten 187

Tabelle 3o Beurteilung des Informationsbedarfs der Angestellten 191

Tabelle 31 Handlungsspielräume der Angestellten bei Betriebsstörungen 195

Tabelle 32 Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens bei Betriebsstörungen 199

Tabelle 33 Teamarbeit als betriebliches Führungsprinzip im Urteil der Befragten 2o5

Tabelle 34 Teamarbeit behindernde Faktoren im Urteil der Befragten 2o9

Tabelle 35 Teamarbeit behindernde Faktoren im Urteil der geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene 21o

Tabelle 36 Die Stab-Linie-Kooperation im Urteil der Befragten 218

Tabelle 37 Beurteilung der Praxis betrieblicher Arbeitsbesprechungen (mittlere und obere Führungsebene) 223

Tabelle 38 Beurteilung der Praxis betrieblicher Arbeitsbsprechungen (mittlere geschulte und nichtgeschulte Führungsebene) 224

Übersichten

Übersicht 1 Sechs Trainingsstrategien gemäß den Ebenen Trainingsinhalte und Anwendungsbezogenheit 38

Übersicht 2 Systematik der Seminarziele 44

Übersicht 3 Systematik der Anwendungsfälle (Betrieb A und B) 116
Systematik der Anwendungsfälle (Fortsetzung) Betrieb C 117

Übersicht 4 Angaben nichtgeschulter Angestellter über bei Vorgesetzten wahrgenommene Verhaltensänderungen 156

1. Problemstellung der Untersuchung

1.1 Der gesellschaftliche Stellenwert von Ausbildung und Fortbildung

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen Probleme der praktischen Umsetzung bzw. des Transfers von fachunspezifischen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, die dem Bereich der Führung in Organisationen zuzurechnen sind.

Da die Thematik der Untersuchung im weiteren Sinne dem Problemkreis der beruflichen Aus- und Fortbildung zuzurechnen ist, seien zunächst einige allgemeine Bemerkungen zum gesellschaftlichen Stellenwert und zur Funktion von beruflicher Aus- und Fortbildung vorausgeschickt.

In der allgemeinen bildungspolitischen Diskussion läßt sich vor allem im Hinblick auf die gesellschaftliche Bedeutung der beruflichen Aus- und Fortbildung ein allgemeiner Konsens feststellen. Diese Diskussion ist gekennzeichnet durch eine gewisse Akzentverschiebung innerhalb der Bildungsproblematik selbst. Neben den Problemen der allgemeinen schulischen und universitären Bildung und Ausbildung treten in verstärktem Maße Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung in den Mittelpunkt des Interesses. Dies geschieht vor allem auf dem Hintergrund der Dynamik der technisch-organisatorischen Entwicklung und eines Wandels gesellschaftlicher Normen und Leitbilder. Die Dynamik der technisch-organisatorischen Entwicklung führt in verstärktem Maße dazu, daß die einmal im Prozeß der beruflichen Ausbildung und beruflichen Sozialisation erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten den ständig sich verändernden Anforderungen nicht mehr entsprechen und somit permanente Anpassungsstrategien erfordern. Entgegen der vielerorts gehegten Erwartung läßt sich feststellen, daß diese Entwicklung, sowohl im kaufmännisch-administrativen als auch im Produktionsbereich unter Beibehaltung überlieferter Prinzipien der Organisation gesellschaftlicher

Arbeit keineswegs von einem generellen Trend in Richtung höherer Qualifikationserfordernisse begleitet ist; in vielen Bereichen der industriellen Produktion muß vielmehr ein Absinken tätigkeitsspezifischer Qualifikationen festgestellt werden, bzw. eine Verlagerung von prozeß- bzw. tätigkeitsspezifischen zu prozeßunspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten (Mobilitätsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, technische Sensibilität u.a.). Auf dem Hintergrund dieser Entwicklung werden Forderungen artikuliert, die menschliche Arbeit aus ihrer bisherigen Rolle als bloßes Anhängsel einer als autonom erscheinenden technisch-organisatorischen Entwicklung herauszuführen. Dies bedarf jedoch neben einer Neuorientierung hinsichtlich der Organisationsform gesellschaftlicher Arbeit vor allem einem verstärkten Bemühen um polyvalente Ausbildung und um ständige Weiterbildung. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang nur das Postulat des "lebenslangen Lernens". In Übereinstimmung mit dem Wandel allgemeiner gesellschaftlicher Normen und Leitbilder fand auch eine Neuorientierung über die Rolle menschlicher Arbeit im gesellschaftlichen Produktionsprozeß statt. Dies zeigt sich z.B. in programmatischen Aussagen über Ziele und Funktionen von Fortbildung. Hier wird als Ziel definiert, daß sie "den Menschen zu bewußter Teilhabe und Mitwirkung an den Entwicklungs- und Umformungsprozessen aller Lebensbereiche befähigen soll, um ihm dadurch die Entfaltung seiner Person zu ermöglichen". [1)]

1.2 Die Bedeutung von Aus- und Fortbildung innerhalb des Führungsbereiches von Organisationen

Den öffentlichen Forderungen nach größerer Berücksichtigung menschlicher Faktoren in der Sphäre der gesellschaftlichen Arbeit entspricht vielfach auf Seiten des Managements eine verstärkte Bemühung um Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperationsformen und des Führungsverhaltens mit dem Ziele, die

---

1) Deutscher Bundestag, Gutachten für das Bildungswesen, Stuttgart 1970, S. 52

innerbetriebliche Integration zu gewährleisten und angesichts des Bedeutungsverlustes traditioneller Elemente der Arbeitsmotivation ein Bemühen um angemessenere Motivationsformen. Diesem Zweck dienen unter anderem auch eine verwirrende Vielzahl von neuen Führungs- und Managementprinzipien und Strategien, wie z.B. Führung im Mitarbeiterverhältnis (Harzburger Modell), partizipative Führung, Einführung von Gruppenarbeit und Teamwork, Projektorganisation, management by delegation, management by objectives. [1] Hierzu zählen aber auch verschiedene Versuche mit veränderten Arbeitsorganisationen bzw. teilautonomen Arbeitsgruppen im Produktionsbereich. [2]

Die zuletzt genannten Versuche sind insofern von besonderer Bedeutung, als in ihnen (zumindest tendenziell) versucht wird, die traditionell polarisierten Kooperationsbeziehungen in der Sphäre industrieller Arbeit, hier Führende, dort Geführte, zu überwinden. Sie enthalten außerdem Ansätze zur Überwindung extensiver Formen der Arbeitsteilung und -zerlegung durch die Zusammenfassung ehemals arbeitsorganisatorisch getrennter Aufgabenkomplexe, verbunden mit der Möglichkeit beruflicher Qualifizierung und Weiterbildung innerhalb kooperativer Arbeitsprozesse selbst.

Theoretische Grundlagen dieser Entwicklung gehen nicht zuletzt von der Organisationssoziologie aus. Hier wurden schon frühzeitig die Grundlagen und Funktionen der traditionellen hierarchisch-bürokratischen Organisationsformen kritisch analysiert und die Notwendigkeit der Weiterentwicklung traditioneller Kooperationsstrukturen und Arbeitsrollen betont. [3]

---

1) Vgl. dazu auch J. Wild, Management-Konzeption und Unternehmensverfassung, in : Ralf Bodo Schmidt, Probleme der Unternehmensverfassung, Tübingen 1971, S. 57 ff

2) Vgl. F.E. Emery, E. Thorsrud, Form and Content in Industrial Democracy, Tavistock Publications 1969; Paul Hill, Torwards a New Philosophy of Management, A Study of the company development programme at Shell UK Ltd., Epping, Essex 1971; Work in America , Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, The MIT Press

3) Vgl. dazu eine zusammenfassende Diskussion bei H. Ziegler, Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 197o

Dabei werden nicht nur Fragen eines veränderten zeitgemäßen Führungsstils bzw. Führungsverhaltens diskutiert. Die traditionellen Entscheidungsstrukturen in Organisationen und die damit verbundenen Vorstellungen über Macht und Einfluß selbst geraten in den Mittelpunkt der Kritik.

Im Zusammenhang mit Aus- und Fortbildungsproblemen im Führungsbereich, vor allem jenen, die Verhaltenstraining von Vorgesetzten bzw. Führungsstile zum Inhalt haben, gilt es dabei der Einsicht Rechnung zu tragen, daß sich ein bestimmtes Kooperationsverhalten kaum (oder nur in einem sehr geringen Maße) innerhalb festgeschriebener formell-organisatorischer Regelungen verändern läßt, will man dem Vorwurf entgehen - der vielfach im Zusammenhang mit der "Human-Relationsbewegung" geäußert wird -, daß derartige Maßnahmen primär im Interesse der Stabilisierung überlieferter Macht- und Einflußstrukturen gehandhabt werden.

Diese Überlegungen dürfen jedoch nicht dazu verleiten, der Funktion von Aus- und Fortbildung im Bereich der Führung und des Managements allgemein Skepsis entgegenzubringen. Es muß vielmehr darauf hingewiesen werden, daß im Rahmen von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen (speziell im Führungsbereich) eine einheitliche Zielstruktur, etwa im Sinne ausschließlich leistungsbezogener Kriterien, nicht vorhanden ist. Angesichts der Tatsache, daß heutige Unternehmen sich immer komplexeren Anforderungen konfrontiert sehen, daß innerhalb des geltenden Wirtschaftssystems die Änderungsgeschwindigkeit der technisch-organisatorischen Entwicklung aufgefangen werden muß, daß die Spezialisierung von Qualifikationen voranschreitet und ein zunehmender Prozeß der Verwissenschaftlichung stattfindet, dazu veränderte Ansprüche der Mitarbeiter kommen, ist Aus- und Fortbildung im Führungsbereich eine unbestrittene Notwendigkeit, die der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen und den Erfordernissen gesamtgesellschaftlicher Stabilisierung Rechnung trägt.

Andererseits kann jedoch bei dem Umfang von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen im Führungsbereich von Unternehmen, vor allem von Mittel- und Großunternehmen, nicht übersehen werden, daß solche Maßnahmen durchgeführt werden, ohne Vorklärung einer Reihe theoretischer und praktischer Fragen hinsichtlich der Begründung von Maßnahmen der Aus- und Fortbildung im Führungsbereich.

Es läßt sich nachweisen, daß vor allem im mittleren Führungsbereich von Organisationen keine klaren Vorstellungen darüber bestehen, wer dem Personenkreis der Führungskräfte zuzurechnen ist, daß eindeutige Berufsbilder bzw. Aufgabenkataloge und die Bestimmung von Aufgabenschwerpunkten und notwendigen Qualifikationen für derartige Führungskräfte fehlen und eine ausgearbeitete Theorie über Führung und Management nicht vorliegt, an die sich Maßnahmen der Aus- und Fortbildung orientieren könnten. [1)]

Es sollte auch nicht übersehen werden, daß Aus- und Fortbildung speziell in diesem Bereich auch anderen, nicht primär leistungsbezogenen Zielen folgt, bzw. daß bei derartigen Maßnahmen u.U. ein unmittelbarer Transfer von innovativem Wissen und Fertigkeiten in betriebliche Handlungssysteme gar nicht angestrebt wird. Dies ist wichtig für die innerhalb dieser Untersuchung zu erörternden Transferprobleme bei der Führungsfortbildung. Empirische Untersuchungen benennen eine Reihe derartiger nicht unmittelbar leistungsbezogener Ziele von Aus- und Fortbildung im Führungsbereich, wobei derartige Zielsetzungen durchaus auch parallel zu den eher leistungsbezogenen Zielen verfolgt werden können. Vor allem wird auf die Integrationsfunktion von Fortbildung im Führungsbereich hingewiesen; des

---

1) Vgl. dazu H.J. Arndt und S. Fassbender, Management - Weiterbildung im Betrieb, Frankfurt 1971, S. 38 ff; B. Biermann, Zur Zielstruktur der wirtschaftlichen Führungsausbildung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 128.Band, August 1972, S. 515

weiteren auf die Funktion von Fortbildung im Rahmen der Statussicherung einer sozialen Gruppe, deren Selbstverständnis nicht mehr ausschließlich in Richtung einer Identifikation mit unternehmerischem Interesse tendiert. Hinzu kommt, daß der berufliche Status und die damit verbundene Legitimation der betrieblichen Führungsfunktionen, bedingt durch den raschen technisch-ökonomischen Wandel und die Ausbreitung von exaktem Wissen in Führungsbereichen, verunsichert wurde. [1)]

In diesem Zusammenhang werden Befürchtungen geäußert, daß "eine zumindest partielle Abkehr von ihrem bisherigen Selbstverständnis als Prototyp des Individualisten" erfolgen könnte, daß ein Trend zu "unpersönlichen Typisierungen" vorhanden sei (z.B. durch Rahmendienstverträge), daß mit wachsender Unternehmensgröße auch eine quantitative Vermehrung von Führungspersonal verbunden sei und daß daraus "Unsicherheiten dem Arbeitgeber gegenüber" resultieren könnten. Dagegen müßten Maßnahmen eingeleitet werden, die die "Integration der Leitenden Angestellten erhalten und fördern", u.a. um durch "Erweiterung des Unternehmererlebnisses", durch Schulungsmaßnahmen und geeignete Fortbildungsmöglichkeiten eine "Wiedergewinnung des Standortbewußtseins" bei den Leitenden Angestellten zu erreichen. [2)]

Aus- und Fortbildung von Führungskräften in Fragen der Unternehmensleitung sind, vor allem in Mittel- und Großbetrieben, zu ständigen Einrichtung geworden. Zur Entwicklung und Durchführung derartiger Maßnahmen sind vielfach eigene Stabsabteilungen gegründet worden. Es kann deshalb gefragt werden, nach welchen Erfolgskriterien derartige Maßnahmen beurteilt werden. Diese Frage erscheint deswegen nicht unberechtigt, weil gemäß dem geltenden ökonomischen Rationalitätsprinzip alle Leistungsbereiche von industriellen Organisationen einer Erfolgskontrolle unterliegen.

---

1) Vgl. hierzu auch die Diskussion um "eigenständige Interessenvertretungen der Führungskräfte", in: H. Hartmann, E. Bock-Rosenthal, E. Helmer, Leitende Angestellte, Neuwied, Berlin 197
2) Vgl. Fritz Bolle und Klaus Schweickart in: Gesellschaftspolitische Kommentare Nr. 19 und 21 (1972)

Man könnte dabei von der Überlegung ausgehen, daß sich bei der eher fachspezifischen Aus- und Weiterbildung in den meisten Fällen der Erwerb innovativer Kenntnisse und Fähigkeiten in stärkerem Maße im unmittelbaren Arbeitsvollzug aktualisiert und damit auch meßbar bzw. feststellbar ist, während bei der eher fachunspezifischen Aus- und Fortbildung speziell in Führungsfragen dies weniger der Fall ist. [1] In der Tat sind Erfolgskontrollen oder gar Untersuchungen zu eigentlichen Transferproblemen speziell bei der fachunspezifischen Führungsfortbildung in Deutschland kaum vorhanden. [2] In der Regel findet lediglich eine Berichterstattung von Teilnehmern an Weiterbildungsmaßnahmen an Vorgesetzte, Personalleiter oder Vorstände statt. [3] "Eine eigentliche Erfolgskontrolle - gar eine ökonomische im Hinblick auf die Aufwendungen - wird von den meisten Unternehmen für externe Veranstaltungen so wenig für durchführbar gehalten, wie für interne. Daraus ergibt sich, daß solche Unternehmen, die gezielte, systematische und umfangreiche interne Weiterbildungsmaßnahmen betreiben, selten über präzise Methoden Auskunft zu geben verstehen, mit Hilfe derer sie überhaupt solche Veranstaltungen auswerten, korrigieren, steuern." [4] Arndt/Fassbender kommen in ihrer Untersuchung über Probleme der Aus- und Weiterbildung im Führungsbereich zu dem Ergebnis:

---

1) Zu Transfer- bzw. Umsetzungsproblemen bei fachspezifischer Führungs aus- und -fortbildung liegt kaum empirisch abgesichertes Material vor. Es gibt jedoch Hinweise, daß auch bei dieser Art von Aus- und Weiterbildung Transferprobleme auftreten, so z.B. bei der Anwendung neuer betriebswirtschaftlicher Techniken in der Organisation. Vgl. dazu J.J. Böckel und F.G. Höpfner, Moderne Kostenrechnung, Lernpsychologisch aufbereitet, Stuttgart 1972, S. 117 ff
2) Vgl. B. Biermann, Zur Zielstruktur der wirtschaftlichen Führungsausbildung, a.a.O., S. 499
3) Vgl. dazu H.J. Arndt, S. Fassbender, Management - Weiterbildung im Betrieb, a.a.O., S. 105
4) H.J. Arndt, S. Fassbender, a.a.O., S. 105; vgl. auch H.Hartmann, Bericht zur Situation der beruflichen Weiterbildung in der BRD und West-Berlin, hektogr. Manuskript, Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1968

"Allgemein herrscht die Auffassung vor, daß in Personaldingen bei weitem nicht die Präzision zu erreichen sei, die andere Betriebsbereiche fordern; so müsse man bei Weiterbildungsmaßnahmen mit ebensoviel 'Reinfällen' rechnen wie etwa bei Neueinstellungen, einigen Erfolgen ständen Versager gegenüber; neue Menschen macht man nicht in Kursen." [1)]

Die Ursachen fehlender Erfolgskontrollen mögen zum Teil darin begründet sein, daß, wie bereits erwähnt, keine (oder nicht ausschließlich) leistungsbezogene Ziele verfolgt werden. Arndt und Fassbender zitieren in diesem Zusammenhang die Meinung eines Praktikers der betrieblichen Fortbildung eines großen Unternehmens: "Wie bereits ausgeführt, darf für viele Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung nicht nur der überschaubare Erfolg entscheidend sein, da hier zahlreiche Faktoren letztlich im funktionalen Bereich eine positive Wirkung auslösen, die nicht transparent zu machen sind." [2)] Im übrigen wird darauf hingewiesen, daß sich die bei Fortbildung speziell in Führungsfragen oftmals verfolgten Zielsetzungen wie: "Verbesserung des Umgangs mit Menschen", "größeres Einfühlungsvermögen" oder "besseres Kennenlernen des eigenen Verhaltens in Gruppensituationen" empirisch nur schwer feststellen lassen. [3)4)]

---

1) H.J. Arndt, S. Fassbender, a.a.O., S. 1o6 ff
2) Vgl. Arndt, Fassbender, a.a.O., S. 52
3) Dazu: F.G. Höpfner, Transferprobleme des Managementtrainings, in: Gruppendynamik, Forschung und Praxis, 4.Jg. H.4, Aug.1973, S. 266 ff
4) Bei einem der beiden in diese Untersuchung einbezogenen Fortbildungsseminare für betriebliche Führungskräfte wurde seitens der Trägerorganisation des Seminars, Nederlands Pedagogisch Instituut in Zeist, kurz NPI, bezüglich der Untersuchung des Transfers der Schulung ähnlich argumentiert: "Für uns sind aber nicht nur die unmittelbar nach Ablauf des Kurses erreichte Wissensvermehrung, Steigerung der Fähigkeiten und Einstellungsänderung von Wichtigkeit, sondern auch jene längerfristigen, beim Kursisten selbst in Gang gesetzten inneren Entwicklungen, die u.U. bei Beendigung des Kurses noch kaum Resultate zeitigen. Wir sind uns jedoch darüber im klaren, daß solche Resultate kaum und nur unter großen Schwierigkeiten mit standardisierten geschlossenen Instrumenten erhoben werden können." Damit wird der Versuch unternommen, den Erfolg der Schulung über die konkreten Seminarzielsetzungen hinaus eher in der langfristigen Entwicklung der Persönlichkeit von Seminarteilnehmern anzusiedeln und somit möglicherweise einer Überprüfung der praktischen betrieblichen Auswirkungen entzogen.

In diesem Zusammenhang ist hinzuzufügen, daß eine fachlich-instrumentell orientierte Fortbildung, die Spezialwissen vermittelt, eher bei Führungskräften der unteren hierarchischen Ebenen anzutreffen ist, während bei den sogenannten oberen Führungskräften Weiterbildung als ein Instrument der Entwicklung der Führungspersönlichkeit angesehen wird. [1] Ähnliche Einstellungen lassen sich in der programmatischen Literatur zur Führungsausbildung finden. So betont z.B. Schönfeld: "Die Ausbildung von Führungsnachwuchs ist mehr eine Frage der Persönlichkeitsbildung als der Wissensvermittlung. Die Persönlichkeit läßt sich im Rahmen jeder Ausbildung ohne Rücksicht auf das Thema weiterentwickeln. Diese vom Stoff unabhängige Zielsetzung bietet auch die Erklärung dafür, daß einzelne Ausbildungspläne oft völlig verschiedene Punkte in den Vordergrund stellen." [2]

Im Rahmen dieser Untersuchung soll daher auch der Frage nachgegangen werden, welche Weiterbildungspräferenzen auf Seiten der Zielgruppe bestehen und welche Bedeutung dabei den zuvor erwähnten Zielsetzungen von Führungsausbildung zugemessen wird.

1.3 Der Führungsbegriff in Aus- und Fortbildungskonzepten für Führungskräfte

Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, daß innerhalb der Themengebiete der Aus- und Fortbildung für betriebliche Führungskräfte Probleme der Personal- bzw. Menschenführung, Fragen der Führungsstile (sog. Humantechniken), einen besonderen Stellenwert einnehmen. [3]

---

1) Vgl. hierzu B. Biermann, H. Wienold, Führungsausbildung in der Industrie, Dortmund 1967, S. 1o8
2) Vgl. Hans-Martin Schönfeld, Führungsausbildung im Betrieb, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchs, Wiesbaden 1961, S. 53
3) Emnid-Institut für Meinungsforschung, Probleme der Weiterbildung industrieller Führungskräfte, Unternehmensuntersuchung (September-Dezember 1964), unveröffentlicht, zitiert nach S. Fassbender, Die Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland, Berlin 1966, S. 18 ff

Arndt-Fassbender stellen in ihrer Untersuchung fest, daß aus der Sicht der Unternehmen bei vielen Lehrgängen der Aus- und Fortbildung für Führungskräfte die Fachfortbildung, die Menschenführung und die Vorbereitung auf umgreifende Leitungsaufgaben im Vordergrund stehen, wobei der Fachfortbildung und den Problemen der Menschenführung eine gewisse Priorität zugemessen wird. [1] Dies gilt in besonderem Maße für die Aus- und Fortbildung mittlerer und höherer Führungskräfte. Bei letzteren wird allerdings Wert gelegt auf sogenannte Persönlichkeitsbildung, während bei unteren Führungskräften eher die Vermittlung von Spezialkenntnissen im Mittelpunkt steht. Probleme der Personalführung, der so genannten Führungstechnik und des zeitgemäßen Führungsverhaltens spielen auch eine vorherrschende Rolle in programmatischen Beiträgen zu Führungsfragen im Tätigkeitsbereich der Zielgruppe dieser Untersuchung (Betriebe des westdeutschen Steinkohlenbergbaus). [2]

In einer empirischen Untersuchung wurde überdies festgestellt, daß innerhalb von Fortbildungspräferenzen technischer Angestellter im Steinkohlenbergbau besonderer Wert auf Fragen der Personalführung gelegt wird. Andererseits wurde von den technischen Angestellten Kritik geübt bei verschiedenen Ausprägungen des geltenden Führungssystems der Betriebe (Entscheidungsstrukturen und -verhalten, Informationsprozesse, Regelungen für Aufgabenbereiche und -schwerpunkte). Insgesamt war die Tendenz feststellbar, Probleme der innerbetrieblichen Führung

---

1) Vgl. Arndt/Fassbender, Management-Weiterbildung im Betrieb, a.a.O. S. 54; auch B. Biermann, Zur Zielstruktur der wirtschaftlichen Führungsausbildung, a.a.O., S. 517

2) Vgl. H. Burckhardt, Betriebsführung im Steinkohlenbergbau, Glückauf 1955, Heft 47/48, S. 1257; H. Busche, Über die Praxis der Führungstechnik im Steinkohlenbergbau, Glückauf 1968, Heft 17, S. 762; W. Bellingrodt, Führungsaufbau moderner Bergwerksunternehmen, Glückauf 1965, Heft 14, S. 812ff; F. Burkardt, Führungsgrundsätze und Führungsverhalten, Vortragsmanuskript, Westfälische Berggewerkschaftskasse, Bochum 1972

sehr verkürzt als Probleme der zeitgemäßen Personalführung und z.T. auch als Probleme individueller Führungseigenschaften zu interpretieren. [1] Auch andere Quellen deuten darauf hin, daß bei der Führungsaus- und -fortbildung die Auffassung weit verbreitet ist, Führung in verkürztem Sinne als Personalführung zu sehen, unter Vernachlässigung strukturell-organisatorischer Determinanten. [2]

Auch das im Mittelpunkt der Untersuchung stehende Fortbildungsprogramm für Führungskräfte des Unternehmens, bestehend aus zwei Seminartypen, enthält in unterschiedlicher Ausprägung Elemente, die diesem Themenkomplex zuzurechnen sind. Dabei ist insofern eine gewisse Akzentverschiebung gegenüber einer früheren Betonung von Fragen der Führungstechnik und des Führungsverhaltens festzustellen, als nunmehr in stärkerem Maße gruppenzentrierte und gruppenbezogene Elemente im Zusammenhang mit Führungsproblemen in den Vordergrund treten (Teamwork, gruppenzentrierte Führung, Erkennen und Steuern des eigenen Verhaltens in Gruppen). Damit folgt diese Art von Fortbildung einem allgemeinen Trend in der Entwicklung von Trainingsprogrammen für Führungskräfte. Traditionelle Ansätze, in deren Mittelpunkt vielfach - auf der nicht weiter hinterfragten Grundlage überlieferter hierarchisch-bürokratischer Organisationsstrukturen - psychologisch orientierte Verhaltensregeln und Maximen der Menschenführung im Betrieb standen, sind ergänzt und verfeinert worden durch gruppendynamische Ansätze, in deren Rahmen auch das Verhalten und Einstellungen der Führenden selbst thematisiert werden. [3]

---

1) Vgl. E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder, Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau, (Rohbericht), Bad Godesberg 1974, Band I, S. 96 ff - im folgenden zitiert als 'Steigeruntersuchung'.
2) Vgl. J. Wild, Managment-Konzeption und Unternehmensverfassung, a.a.O., S. 63
3) Vgl. Arndt/Fassbender, a.a.O., S. 28o

Diese Akzentverschiebung in der Führungsaus- und -fortbildung hat mehrere Ursachen, wobei berücksichtigt werden muß, daß es sich eher um Verschiebungen innerhalb der Mittel und Methoden der Aus- und Fort bildung als innerhalb der Ziele handelt. Wie bereits betont, hat der Wandel allgemeiner gesellschaftlicher Normen und Einstellungen zu einer größeren Berücksichtigung menschlicher Faktoren innerhalb der Sphäre gesellschaftlicher Arbeit geführt. Andererseits sind die betrieblichen Entscheidungsprozesse selbst komplexer und risikoreicher geworden. Dazu trägt nicht zuletzt eine stärker sich abzeichnende Diskrepanz bei zwischen funktionalen Erfordernissen des technisch-organisatorischen Wandels und verstärkten Wandlungsprozessen der Umwelt von Organisationen und steigende Komplexität der Umweltbeziehungen einerseits und den von überlieferten Organisations- und Führungsstrukturen (mit den Prinzipien der Hierarchisierung, Differenzierung und Spezialisierung) vorgezeichneten Kooperations- und Kommunikationslinien andererseits. Die im Zuge dieses Prozesses sich ergebenden Notwendigkeiten zur Dezentralisation und Delegation bedingen ihrerseits umfangreiche Koordinationsaufgaben.

Um angesichts dieser Herausforderungen die notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit überlieferter Organisations- und Führungsstrukturen, die funktionalen Kooperationsformen nur wenig Spielraum bieten, zu gewährleisten, werden Versuche zur Entwicklung neuer integrativer Strategien auf dem Gebiet der Steuerung sozialer Prozesse in der Organisation unternommen. Dazu schien die Förderung von teamartigen Kooperationsformen, Gruppenarbeit bzw. kooperativem Führungsstil (auch zur Auflockerung der Trennung von Stab und Linie) besonders geeignet. "Das neue Organisationsprinzip heißt Gruppenarbeit. Immer häufiger wird in westdeutschen Firmen bei Problemlösung und Entscheidungsfindung jenseits von Macht und Hierarchie kooperiert." [1)]

---

1) Manager-Magazin Nr. 12, Dez. 1972, Leistung im Kollektiv, S. 75 ff

Welche Bedeutung der Gruppenarbeit als Führungsmittel in Organisationen zugemessen wird, mag auch das folgende Zitat verdeutlichen. "Der neue Trend geht zur Arbeitsbereicherung, zur Partizipation und zur Gruppenarbeit. Die Leitenden in der Wirtschaft müssen umdenken und ihr Verhalten ändern. Führen und Leiten heißt heute nicht mehr autoritär Bestimmen, sondern Ausbilden, Beraten, Entscheidungsprozesse fördern, Motivieren. Hierfür ist die Gruppenarbeit ein geeignetes Instrument. In der Gruppe können die Interessen des Einzelnen und des Unternehmens zum Ausgleich kommen." [1] In ähnlichem Sinne äußerte sich ein Mitglied des Managements der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe über die Ziele des Fortbildungsprogramms für Führungskräfte. Er wies darauf hin, daß der Betrieb praktisch aus den getrennten Säulen der einzelnen Betriebsbereiche bestehe, die Schulungsmaßnahmen sollten dagegen kooperative, integrative Elemente in den Betrieb bringen.

Der Betonung von Gruppenarbeit bzw. gruppenzentrierter Führung liegt die psychologische Erkenntnis zugrunde, daß Gruppenleistung, speziell Gruppenentscheidungen, effektiver sind als Einzelleistungen bzw. effektiver als die Summe der Einzelleistungen und Entscheidungen. [2] Gruppenarbeit führe deswegen zu besseren Leistungen, weil in der Gruppe die unterschiedliche Ausbildung und Erfahrung, Intelligenz und Phantasie der Mitarbeiter besser zumTragen komme. Gruppenstrukturen fördern darüber hinaus auch die gemeinsame Kommunikation und den Wissensaustausch und seien schließlich von Vorteil, wenn es darum geht, die verschieden gelagerte 'Betriebsblindheit' bei Mitarbeitern abzubauen. [3] Die Grenzen der Gruppenarbeit und ihre Funktion innerhalb der betrieblichen Führungsordnung sind jedoch mit dem Zitat zu belegen, daß Gruppenarbeit die "notwendige Gedankenfülle und Spezialkenntnisse vieler Mitarbeiter ausnutzen könnte, ohne daß die oberste Führung die Entscheidungsbefugnis aus der Hand gibt." [4]

---

1) Informationsdienst der Carl-Backhaus-Stiftung, Nr. 12, April 1975, S. 5
2) Vgl. F. Burkardt, Führungsgrundsätze und Führungsverhalten, a.a.O., S. 1o
3) Vgl. Manager-Magazin Nr. 12, 1972, S. 77
4) H. Wächter, Unternehmungs- und Unternehmensziele im sozioökonomischen Feld, Göttingen 1969, S. 74

Einem Erfahrungsbericht über die Praxis von Gruppenarbeit in fünf großen Unternehmen ist denn auch zu entnehmen, daß Gruppenarbeit primär der Entscheidungsvorbereitung dient und vor allem unter dem Aspekt der Effizienzsteigerung gesehen wird. "Die Demokratisierung von Entscheidungen, die sich manche von der Gruppenarbeit erhoffen, findet bislang kaum statt." [1] Sofern Gruppenarbeit als eine betriebliche Kooperationsform im Rahmen unveränderter, überlieferter Entscheidungsstrukturen praktiziert wird, erscheinen derartige an die Institution von Gruppenarbeit geknüpften Erwartungen jedoch wenig realistisch.

Zu der vorher erwähnten Kategorie von Führungsaus- und -fortbildung zählt auch das in den USA entwickelte 'Sensitivity-Training' (Labormethode, Gruppentraining). In diesen Trainingskursen geht es nicht um die Vermittlung von Lerninhalten oder das Abhandeln vorgegebener Probleme, sondern die sozialen Prozesse innerhalb von Gruppen selbst und das Verhalten der Gruppenmitglieder stehen im Mittelpunkt dieser Veranstaltungen. Die Trainingsprogramme sind daher nicht inhalts-, sondern prozessorientiert. Die Teilnehmer entscheiden selber, worüber gesprochen wird und welche Probleme diskutiert werden sollen. Ziel derartiger Trainingskurse ist es, zu einem besseren Verständnis des eigenen Verhaltens und der anderen Gruppenmitglieder zu gelangen, und somit Kompetenzen zur Gestaltung von intersubjektiven Beziehungen in Gruppen zu erwerben. Erfolgreiche Menschenführung und Kooperation ergibt sich nach dem dieser Methode zugrundeliegenden Ansatz vor allem durch das Kennen des eigenen Verhaltens, der Stärken und Schwächen der eigenen Persönlichkeit und der Wirkungen dieses Verhaltens auf andere. Ferner sollen Verständnis für die Zusammenarbeit in Gruppen und Einsichten in die Funktionsweise von Gruppen vermittelt werden. Die in der Gruppensituation gemachten

---

1) Manager-Magazin, Nr. 12, Dez. 1972, S. 77

Erfahrungen sollen den Teilnehmern dazu dienen, das eigene Führungsverhalten zu entwickeln und zu verbessern. [1] Neben der allgemeinen Bedeutung dieses Trainings für die Förderung von mitarbeiter- und gruppenzentriertem Führungsverhalten wird auch die Funktion des Trainings im Rahmen betrieblicher Konfliktlösungsstrategien hervorgehoben. So wird betont, daß die Ziele dieser Trainingsprogramme "genau mit der Forderung nach bewußtmachender und sachlich austragender Konflikthandhabung korrespondieren." [2] Kritisch läßt sich zur Bedeutung derartiger Trainingsprogramme (neben dem allgemeinen Vorbehalt, daß innerhalb des Themengebiets der Führungsaus- und -fortbildung Fragen der Personalführung und des angemessenen Führungsverhaltens in besonderem Maße favorisiert werden) anführen, daß die in solchen Trainingskursen erworbenen Kompetenzen sich nur schwer von dem Kleingruppen-Charakter dieser Veranstaltungen lösen lassen. [3] Ein unmittelbarer Transfer der Kompetenzen innerhalb von Large-Scale-Organisationen dürfte jedoch in der Praxis auf eine Reihe von Schwierigkeiten stoßen. Vor allem, wenn versucht wird, ausschließlich mit Mitteln des individuellen Verhaltenstrainings bei Vorgesetzten das Führungssystem von Unternehmen zu verändern bzw. zu verbessern.

Derartige Schulungsprogramme für Führungskräfte werden verschiedentlich auch als 'management - bzw. 'organization - development' bezeichnet. Ihr Ziel ist es, über die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten von Organisationsmitgliedern den Organisationsablauf insgesamt effizienter zu gestalten. Vorbehalte sind jedoch hier besonders für Zielsetzungen der Organisationsentwicklung und -veränderung am Platze.

---

1) Vgl. Chris Argyris, T-Group for Organizational Effectiveness, in: Havard Business Review 42 (1964) Nr. 2, S. 6o-74; E.H. Schein, W.G. Bennis, Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach, New York, London, Sydney 1965

2) W. Krüger, Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972, S. 156 ff

3) Vgl. M. Irle, Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Göttingen 197o, S. 535

"Whilst it can undoubtedly provide valuable experience and learning for some individuals, there seems to be no evidence that it can, on its own, improve organizational performance. Many organizations, in fact, now use the T-group merely as an introduction to a wider programme of organization development, claiming that it helps to solve inter-personal problems and create a more open climate in which change can subsequently take place." [1] Diese Feststellung ist für die vorliegende Untersuchung insofern wichtig, weil sie angibt, was überhaupt mit derartigen Trainingsprogrammen erreicht werden kann und welche Zielsetzungen nicht ausschließlich mit Mitteln derartigen Trainings verfolgt werden können. (Innerhalb des Kapitels "Zur Strategie und Planung von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen" wird auf diesen Sachverhalt noch näher einzugehen sein.) Jedenfalls scheinen derartige Aus- und Fortbildungsprogramme, die ausschließlich mit Mitteln individuellen Verhaltenstrainings bzw. Gruppentrainings arbeiten, kaum in der Lage zu sein, Probleme zu lösen, die sich aus den Strukturprinzipien hierarchisch stark differenzierter Organisationen (Stab-Linie-System) ergeben. Hierzu bedarf es komplexerer Ansätze, die auch unter dem Namen 'organization-development' (Organisationsentwicklung) bekannt sind. Zwar ist dies bei der hier untersuchten Aus- und Fortbildung kein offizielles Leitziel des Unternehmens; allerdings haben Träger und Veranstalter des Training-Programms häufig betont, daß man durchaus auch 'Organisationsentwicklung' verfolgen wolle, d.h. es wurde angenommen, daß man die überlieferte, primär hierarchisch definierte Kooperations- und Entscheidungsstruktur in den Betrieben durch andere Strukturmerkmale, wie z.B. teamartige Entscheidungsprozesse ergänzen oder ersetzen könne, ohne Veränderungen der formellen Organisationsstruktur im Hinblick auf Kooperations- und Entscheidungsprozesse und ohne zusätzliche vom Unternehmen bestimmte formelle Maßnahmen im Hinblick auf eine Entwicklungs- oder Führungskonzeption.

---

1) P. Hill, Towards a New Philosophy of Management, a.a.O. S. 12; Es sei angemerkt, daß den in die Untersuchung einbezogenen Fortbildungsseminaren für Führungskräfte seitens des Unternehmens nicht der hier bezeichnete Stellenwert einer Einführung zu einem weitergehenden Programm der Organisationsentwicklung zugemessen wird, jedenfalls nicht kurz- oder mittelfristig.

1.4 Bemerkungen zum Führungsbegriff im engeren Sinne

Ohne auf die in diesem Zusammenhang umfangreiche Literatur und Diskussion in den verschiedenen Fachdisziplinen zum Problemkreis 'Führung in sozialen Organisationen' eingehen zu können, [1] sollen doch einige für die Untersuchung relevante Aspekte aufgegriffen werden.

Bei vielen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte ergibt sich, daß - bezüglich des zugrundeliegenden Begriffs von Führung - nach wie vor eine verkürzte, personalistische Definition von Führung vorherrscht, [2] wobei auch manipulative Tendenzen nicht zu übersehen sind. [3] Als Belege dafür können angesehen werden:

(1) Die Rekrutierungspraxis der Unternehmen. Es werden größtenteils Inhaber oder Aspiranten von Führungspositionen geschult.

(2) Die Auswahl der Inhalte und Lernziele von Schulungsmaßnahmen. Hierbei werden, wie bereits erwähnt, Methoden der sozialen Beeinflussung, Probleme der Menschenführung, Führungsstile und auch die Persönlichkeitsbildung besonders berücksichtigt.

---

1) Vgl. dazu M. Irle, Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Göttingen 197o; E. Aschauer, Führung, Stuttgart 197o; F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964, S. 88 ff; W. Strasser, M. Firnkes, J.C. Brengelmann, Die Messung und Vorhersage des Führungsverhaltens und der Führungseffizienz, Literaturbericht (unveröffentlicht), München 1973

2) Vgl. dazu F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, a.a.O., S. 9o ff

3) Vgl. dazu M. Klis, Überzeugung und Manipulation, Grundfragen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 197o; B. Biermann, Zur Zielstruktur der wirtschaftlichen Führungsausbildung, a.a.O., S. 518

(3) Das Fehlen von Erfolgskontrollen. Die Trainingsmaßnahmen zielen fast ausschließlich ab auf das Training von Einzelnen bzw. Gruppen ohne ergänzende oder unterstützende Maßnahmen seitens der Organisation. Dazu zählt auch die diesen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen vielfach zugrundeliegende Annahme, daß eine Umsetzung (ein Transfer) der erlernten und eingeübten Fähigkeiten allein dem Vermögen und der Initiative der Geschulten überlassen bleibt. [1)]

Außerdem scheinen derartige Maßnahmen der Führungsaus- und -fortbildung, sofern sie nicht explizit oder implizit die bereits angesprochenen Integrationsziele verfolgen, trotz der Aufnahme von Elementen, die das traditionelle hierarchische Prinzip relativieren (Teamwork, Gruppenarbeit, Projektgruppen), von einer dichotomischen Führungssituation in Organisationen auszugehen, die keineswegs ausschließlich funktional zu begründen ist, sondern den Herrschaftsaspekt industrieller Organisationen wiederspiegelt. [2)] Eine derartige Auffassung findet sich vielfach auch in den betriebswirtschaftlichen Führungslehren. Ausgehend von einer personellen und strukturellen Trennung von Willensbildung und Willensdurchsetzung bei betrieblichen Entscheidungsprozessen wird betont, "der Prozess der Willensdurchsetzung beginnt mit der Weiterleitung des Entscheidungsergebnisses an die ausführenden Organe. Hinter diesen Kommunikationsvorgängen verbirgt sich ein Spektrum möglicher Beeinflussungsmethoden oder Führungsstile." [3)] Oder: "Führung entsteht durch personelle

---

1) Vgl. auch Manager-Magazin, Nr. 1/1975, S. 86 ff (Ausbildung, die große Verschwendung), wo bezüglich Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte festgestellt wird: "Fast alle Führungskräfte ... waren zurückgekommen ohne Hilfen, wie das Wissen angewandt und auf die tägliche Berufsarbeit übertragen wird. Trotz ihrer Bemühungen, dem Referenten zu folgen, waren sie ohne 'follow up' nach Hause gekommen."

2) Vgl. dazu Theodor Geiger, Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebes, in: F. Fürstenberg, Industriesoziologie, Neuwied 1959, S. 156; N. Altmann, G. Bechtle, Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971, S. 21 ff

3) M. Klis, Überzeugung und Manipulation, a.a.O., S. 17

Trennung von Entscheidung und Realisierung, durch Aufgabenteilung und Integration multipersonaler Prozesse. Im Zentrum der Führung liegt jedoch die personenbezogene Durchsetzung einer Entscheidung mit oder bei Dritten." [1] Dagegen weist Fürstenberg zu Recht darauf hin, daß "der Inhalt der Führungsaufgabe keineswegs einseitig in der Willensdurchsetzung und der Aktivierung der Mitarbeiter sowie in der Leistungssteigerung und Kontrolle einer Gruppe gesehen werden kann. Grundlegend ist vielmehr die Rahmengestaltung des sozialen Handlungsfeldes der Mitarbeiter." [2]

Die Kritik gilt auch einer stärker gruppendynamisch orientierten Sicht von Führung in Organisationen. Hierbei soll das Leistungspotential sozialer Gruppen für die Erreichung von Betriebszielen aktiviert werden. Der direkte Einsatz der Führungspersönlichkeit tritt zurück zugunsten der Förderung von Team- bzw. Gruppenarbeit, [3] die die nach wie vor bestehenden Tendenzen hierarchischer Einflußnahme überlagern, aber auch verdecken, keineswegs jedoch außer Kraft setzen. Ähnlich argumentieren Emery/Trist im Rahmen einer Analyse sozio-technischer Systeme. Führung (supervision) wird dabei nicht primär gesehen als soziale Einflußbeziehung, die Verhalten oder Motivation von Einzelnen oder Gruppen bestimmen soll, sondern Führung bedeutet die Steuerung komplexer sozio-technischer Prozesse, ihrer Interdependenzen und Rahmenbedingungen. "It is not enough simply to allocate to the supervisor a list of responsibilities for specific tasks and perhaps insist upon a particular style of handling men. The supervisory roles arise from the need to control and coordinate an incomplete system of men-task relations." [4]

---

1) W.H. Wacker, Der Führungsaspekt in der Betriebswirtschaftslehre, in: H. Koller, H.P. Kicherer(HG.), Probleme der Unternehmensführung, München 1971, S. 9
2) F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, a.a.O., S. 89
3) Vgl. F. Fürstenberg, Grundfragen der Betriebssoziologie, a.a.O., S. 92
4) F.E. Emery, E.L. Trist, Socio-technical Systems, in: F.E. Emery (Ed.), Systems Thinking, Penguin Books, 1969, S. 289

Der Hauptinhalt von Führung besteht demnach in der Kontrolle und Koordination sozio-technischer Systeme, vor allem in der Kontrolle und Koordination der Grenz- bzw. Rahmenbedingungen von sozio-technischen Systemen und der Interdependenzen mit anderen Systemen, so daß die erforderlichen Mittel für einen zweckgerichteten Funktionsablauf bereitstehen. Der Ansatz zielt ab auf eine Verlagerung der Funktion von Führung in Organisationen in Richtung einer Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit der Arbeitsgruppen für die Kontrolle und Koordination von Arbeitsprozessen (autonome Gruppen). Der im traditionellen Führungsbegriff enthaltene Dualismus von Führern (aufgrund zugeschriebener Führungsrollen) und Geführten wird somit tendenziell überwunden. Der Ansatz zeigt jedoch auch eine der Ursachen auf für die starke Betonung von Führung im Sinne von Menschenführung und Verhaltensbeeinflussung (Humantechniken), die - gemäß überlieferter arbeitsorganisatorischer Prinzipien (Taylor, Fayol) in einer extensiven horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung, Aufgabenteilung und Spezialisierung der Funktionen und der Arbeitsphasen (Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle) zu sehen sind. [1)]

Eine derartige Arbeits- und Betriebsorganisation mit den ihr innewohnenden partikularistischen Tendenzen erfordert andererseits starke koordinative und integrative Kräfte, um die innerorganisatorischen Funktionsabläufe auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Dazu kann der Einbau von Team- und Gruppenarbeit in bestehende Strukturen beitragen. Auf die Grenzen dieser Möglichkeit wurde bereits hingewiesen. Es kann allerdings ebenso der Ruf nach einer durchsetzungsfähigen Führungspersönlichkeit

---

1) Die enge Verflechtung von Führung und arbeitsorganisatorischen Regelungen wird auch durch sozialpsychologische Untersuchungen zur Arbeitsmotivation belegt. So weist Irle darauf hin, daß bei geringer Standardisierung der Arbeit bzw. hohem Anteil an nicht programmierbaren Entscheidungen die Aufgaben selbst motivierend wirken, während bei mittlerer Standardisierung, in der repetitive, sehr spezialisierte Aufgaben vorherrschen, ein hoher Grad von Motivierung notwendig ist. Vgl. M. Irle, Führungsverhalten in organisierten Gruppen, a.a.O., S. 539; vgl. auch F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, The motivationto work, New York 1959

laut werden, die die partikularen Kräfte mittels der formell zugeschriebenen positionalen Autorität und unter Zuhilfenahme von Techniken der sozialen Beeinflussung zusammenfügt. Das Nebeneinander von hierarchisch definierten und sogenannten hierarchiefreien Kooperationsbeziehungen kann jedoch zu einer weiteren Komplizierung der sozialen Beziehungen und zur Statusunsicherheit führen. Da diese partiell hierarchiefreien Formationen zumeist formell nicht abgesichert sind, besteht vor allem bei betrieblichen Krisensituationen die Tendenz des Rückfalls in die formell autorisierten Formen hierarchisch zentralistischer Führungspraktiken. [1)]

Wie bereits angedeutet können angesichts des inzwischen erreichten Standes von Rationalisierung, Mechanisierung und Automatisierung von Produktionsprozessen und veränderten sozialen Normen und Einstellungen, die in Richtung größerer Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse und größeren Möglichkeiten der Entwicklung und Entfaltung individueller Fähigkeiten in der Arbeitssituation tendieren, Führungsprobleme in industriellen Organisationen nicht primär mit Hilfe von Techniken sozialer Beeinflussung menschlichen Arbeitshandelns bewältigt werden. Aus diesem Grund erscheint bei der Aus- und Fortbildung von Führungskräften eine einseitige Ausrichtung von Lernzielen und -inhalten auf Humantechniken kaum gerechtfertigt.

Ein derart verkürzter Begriff von Führung, der seinen besonderen Stellenwert im Rahmen überlieferter arbeitsorganisatorischer Regelungen erhält, kann auch keineswegs mit dem Argument wachsender technisch-ökonomischer Sachzwänge gestützt werden. Diese Meinung wird unterstützt von der Darstellung des Bedeutungswandels von Führung im Rahmen einer Theorie der technischen Entwicklung, wie sie von Lutz in Ansätzen aufgezeigt wurde. [2)] Kernpunkte einer solchen Theorie sind die Verfassung

---

1) Vgl. B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, Bern 1974, S. 59
2) B. Lutz, Produktionsprozess und Berufsqualifikation, in: T.W. Adorno, Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft, Stuttgart 1969

von Produktionsprozessen, dargestellt in den Kategorien von Technisierung einerseits und Organisierung (Determinierung) andererseits. Die auf Taylor (scientific management) zurückgehenden arbeitsorganisatorischen Prinzipien lassen sich im Rahmen dieses Ansatzes als Versuche der Organisierung (Determinierung) menschlicher Arbeit auf einem niedrigen Niveau technischer Autonomie der Prozesse darstellen. Da die Transformation von Objekteigenschaften in Produktionsprozessen in dieser Phase der technischen Entwicklung primär durch menschliche Arbeit bewältigt wird, bedeuten wachsende Versuche der Determinierung von Produktionsabläufen wachsende Determiniertheit menschlichen Arbeitshandelns mit Mitteln hierarchischer Einflußnahme und Kontrolle. Die im Zuge dieser Determinierung von Produktionsabläufen sich vollziehende Abspaltung von Sekundärprozessen (z.B. Arbeitsvorbereitung, Wartung, Instandhaltung, Produktkontrolle) unterliegen ihrerseits der Tendenz strenger Hierarchisierung.

Andere Auswirkungen dagegen zeitigen Standardisierung und Determinierung von Produktionsprozessen auf höheren Stufen technischer Autonomie, wenn nicht mehr überwiegend menschliches Arbeitshandeln, sondern technische Abläufe selbst Objekte von Determinierung sind. Menschliche Arbeit ist hier vor allem notwendig, um die "Schwachstellen der Determiniertheit aufzufangen und/oder Unvollkommenheiten in den Apparaturen zu überbrücken" [1] und die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Ingangsetzung und für den Ablauf von Prozessen zu gestalten. Als Folge dieser Veränderung ergibt sich die Möglichkeit, einseitige hierarchische Kooperation und Steuerung in horizontale, funktionale, im Ablauf variierende Kooperationsformen zu überführen. "Das Arbeitshandeln kann nunmehr zum Teil durch spezifische stringente Vorschriften determiniert sein und muß logischer Analyse und schneller Entscheidung, wenigstens bei einem Teil der Arbeiten, Spielraum lassen." [2]

---

1) Vgl. B. Lutz, Produktionsprozeß und Berufsqualifikation, a.a.O., S. 247
2) ebenda

Dieser Ansatz zeigt auf, daß in der Verfassung von Produktionsprozessen, gemäß dem jetzigen Stand von Technisierung und Determinierung, Möglichkeiten begründet liegen, unilineare in multilineare Einflußbeziehungen, die nicht entlang der formellen hierarchischen Kooperationsbahnen verlaufen, zu überführen. Diese sind als objektive Möglichkeiten aufzufassen, die mit einem inzwischen erreichten Stand von Technisierung und Organisierung von Produktionsprozessen korrespondieren. Nach welchen Prinzipien jedoch in der betrieblichen Realität Aufgaben, die jeweils einzelnen Produktionsprozessen zuzuordnen sind, zu Tätigkeiten verbunden und rangmäßig differenziert werden, hängt weitgehend von Unternehmens-Entscheidungen über die sozialen Rahmenbedingungen der Produktion ab, wobei neben geltenden Anschauungen über Formen und Ausprägung der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung vor allem auch Herrschafts- und Interessenaspekte eine Rolle spielen, die ihrerseits dem objektiv vorhandenen Potential alternativer Kooperationsformen Grenzen setzen. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, daß "die Frage nach den Einflußgrößen dieses Spielraums autonomer sozialer Gestaltung menschlichen Arbeitshandelns bisher weitgehend offen ist und zu den interessantesten und wichtigsten Themen gehören dürfte, welche die Industriesoziologie für die nächste Zukunft erwartet." [1)]

Auch Irle erwähnt den Zusammenhang von Führung und technischer Entwicklung, indem er darauf hinweist, daß Führungsverhalten als "Kommunikation instruierender Informationen" um so weniger notwendig erscheint als es gelingt, Funktionsabläufe in Organisationen zu standardisieren, programmieren, technisieren und automatisieren. Andererseits wird festgestellt, daß ein Führungsverhalten als "Kommunikation motivierender Informationen" innerhalb einer Aufgabenstruktur an Bedeutung gewinnt,

---

1) B. Lutz, Produktionsprozeß und Berufsqualifikation, a.a.O., S. 241

in der repetitive und sehr spezialisierte Aufgaben, die im Prinzip automatisierbar sind, vom Menschen ausgeübt werden. [1] Der Mangel dieser Argumentation besteht darin, daß sie überlieferte Prinzipien der Arbeitsteilung, der Arbeitsorganisation und Aufgabenkombination, die einer vorausgegangenen Phase der Technisierung und Organisierung von Produktionsprozessen zuzurechnen sind, unkritisch als allgemeingültige Norm übernimmt. Es ist keineswegs die technische Entwicklung allein, die zu repetitiven und sehr spezialisierten Aufgaben führt, Aufgaben übrigens, die ihrerseits Führung im Sinne von Motivationstechniken bedürfen, wobei es sich im wesentlichen um Aspekte des Führungsstils bzw. des Führungsverhaltens handelt. Der eigentliche Grund der Notwendigkeit motivierender Führung liegt in den sozialen Entscheidungen über Arbeitsteilung und Spezialisierung.

Im Gegensatz zu dem Ansatz von Lutz übersieht Irle's Argumentation, daß die technische Entwicklung - bezogen auf die Organisationsformen menschlichen Arbeitshandelns - keiner immanent technischen Logik folgt, sondern daß sie stets gebunden ist an Normen und Interessen, die Richtung und Funktion der technischen Entwicklung bestimmen.

Es muß in diesem Zusammenhang jedoch darauf hingewiesen werden, daß im Zuge der technischen Entwicklung, vor allem der Automatisierung von informationsverarbeitenden und von Steuerungsprozessen, im ökonomischen Bereich durch Unternehmenskonzentration und Fusion, Formen hierarchisch zentralistischer Führung gestützt werden. Diese Tendenzen mögen vordergründig partikularen Effizienzkriterien entgegenkommen. Es ist aber zu fragen, ob "Nachteile und Kosten von Systemen hierarchisch-zentralistischer Führung in Verbindung mit extensiven Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht bedeutend höher sind als

---

1) M. Irle, Führung in organisierten Gruppen, a.a.O., S. 528 u. 538 ff

daraus resultierende Gewinne." [1] Erinnert sei in diesem Zusammenhang nur an die in jüngster Zeit stattfindenden Experimente mit teilautonomen Arbeitsgruppen, die von einem modernen Management primär unter den Gesichtspunkten der Erhaltung der Arbeitsmotivation und der Produktivität initiiert wurden.

Im Zusammenhang mit der Diskussion des Führungsbegriffs erscheint es notwendig, auf einige neuere Ansätze im Bereich der Managementlehre einzugehen. Diese Ansätze sind durch den Versuch gekennzeichnet, eine größere Versachlichung und Objektivierung von Führungsproblemen zu leisten. Vielfach findet auch eine Gleichsetzung der Begriffe Führung und Management statt, wobei allerdings ein Abrücken von einem auf Personalführung verkürzten Führungsbegriff festzustellen ist. Management wird demgegenüber als allgemeiner Begriff gedeutet, der "die Gestaltung und Steuerung sozio-technischer Systeme" beinhaltet. [2]

Jedoch ist anzumerken, daß traditionelle Begriffe von Führung mit ihrer besonderen Betonung von Menschenführung, Führungsverhalten, Führungsstil und Führungspersönlichkeit im Rahmen dieser

---

1) Vgl. H. Ziegler, Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, a.a.O., S. 2o9
Eine nähere Analyse hätte nicht nur die betrieblichen Nachteile zu berücksichtigen, die aus der geringen Motivation entstehen. (Zu nennen wären im Produktionsbereich z.B. ein hoher Grad an 'turn-over' von Mitarbeitern, Fehlzeiten, Krankenstand und mangelnde Produktivität. Auf anderen betrieblichen Ebenen die möglichen Kosten 'einsamer' Entscheidungen, und die geringe Neigung und/oder Möglichkeit der Mitarbeiter das vorhandene Wissenspotential in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubringen und eigene Initiativen zu entfalten.) Auch individuelle und gesamtgesellschaftliche Nachteile müßten berücksichtigt werden. Zu den individuellen Kosten zählen vor allem die Unterqualifizierung der Mitarbeiter, die im Rahmen eines derartigen Führungssystems nicht die Möglichkeit der Entfaltung eigener Fähigkeiten in der Arbeitssituation erhalten und deren Bedürfnisse nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung unberücksichtigt bleiben. Als gesellschaftliche Kosten könnten jene Probleme bezeichnet werden, die aus der geringen beruflichen Mobilität, einseitiger und (gemessen an den ständig sich verändernden Anforderungen) unzureichender Qualifizierung entstehen.

2) J. Wild, Management - Konzeption und Unternehmensverfassung, a.a.O., S. 63

Ansätze nicht etwa aufgegeben werden, sondern traditionelle Aspekte von Führung behalten auch hier ihre Bedeutung, sie werden jedoch im Rahmen umfassenderer Führungs- bzw. Managementkonzeptionen relativiert. [1] Vor allem wird in diesen Modellen, vielfach auf der Grundlage eines 'system approach', auf die Interdependenzen von technischen, ökonomischen, organisatorischen und verhaltenswissenschaftlichen Variablen hingewiesen. "Eine Veränderung einzelner Variablen, wie z.B. der ökonomischen Anreizpläne oder der Produktionsbedingungen oder auch des Gruppenführungsstils und Einflußsystems, ist nur auf der Basis einer Analyse sinnvoll, die die als Bedingung relevanten und die im Ergebnis betroffenen Variablen explizit einbezieht." [2] Derartige Ansätze, sofern sie den Faktor Macht in Organisationen miteinbeziehen, sind vielfach hervorgegangen aus einer Kritik an der human-relations-Bewegung, die - unter Ausklammerung von Herrschaftsaspekten hierarchischer Organisationen - von der Annahme ausging, daß organisatorische Konflikte sich lösen ließen, eine Verbesserung der Arbeitsmotivation und der Produktivität erzielbar sei und eine Übereinstimmung organisatorischer und individueller Ziele herbeizuführen seien durch ein entsprechendes Führungsverhalten bzw. die "soziale Geschicklichkeit" (Mayo) des Managements.

Im Gegensatz zu dieser Auffassung bedeutet Führung innerhalb der Management-Konzeptionen nicht mehr ein persönlichkeitsbezogenes Merkmal, auch nicht mehr ausschließlich die Betonung von besonderen Fähigkeiten im Umgang mit Menschen oder der Methode der Gruppenführung. Führung beinhaltet hier in erster Linie die Gestaltung und Steuerung sozio-technischer Systeme.

Wichtig erscheint bei diesen Ansätzen vor allem auch die Einsicht, daß eine Beeinflussung der Motivation der Organisationsmitglieder mit Hilfe von Führungstechniken und Führungsstilen

---

1) J. Wild, Management - Konzeption und Unternehmensverfassung, a.a.O., S. 66 ff
2) H. Ziegler, Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, a.a.O., S. 2o1

nicht ausreicht, sondern daß Elemente der Selbstkontrolle, der Eigenverantwortlichkeit und der Beteiligung am betrieblichen Entscheidungsprozeß hervorgehoben werden müssen, und in ihrer Verbindung mit anderen Ausprägungen der Führungssysteme gesehen werden müssen. So wird z.B. auf die Bedeutung des Entwicklungsaspekts der Mitarbeiter hingewiesen (Personalentwicklung und Personalförderung). Die Zielstruktur von Organisationen mit ihrer ehemals ausschließlichen Betonung von ökonomischen Rationalitätskriterien wird somit durch mitarbeiterzentrierte Zielsetzungen erweitert. Traditionelle Führungsprobleme erfahren durch solche Managementkonzeptionen auch insofern eine gewisse Objektivierung, als betont wird, daß selbst Aspekte der organisatorischen Strukturierung (hierarchisch-bürokratisches Organisationsmodell) einen Mittelcharakter besitzen, d.h. Führungsprobleme werden nicht auf dem Boden eines als selbstverständlich geltenden überlieferten Strukturmodells hierarchisch-bürokratischen Typs diskutiert, sondern diese Strukturen selbst gelten als veränderbare und entwicklungsfähige Instrumente neben anderen Instrumenten und Prinzipien zur Erreichung der Betriebsziele. [1] In derartigen Modellen vollzieht sich somit eine Abkehr von der immer noch bestehenden Praxis der Personalisierung und teilweisen Mystifizierung von Führungsproblemen. Im Vordergrund stehen nicht mehr ausschließlich Fragen der optimalen Kader, sondern Fragen der zweckmäßigen Strukturen, der größtmöglichen Flexibilität, Innovationskapazität und Lernfähigkeit (sowohl der Organisation als auch der Mitglieder), wobei die enge Beziehung zu Problemen der organisatorischen Machtstruktur berücksichtigt wird. Diese Leitkriterien neuer Managementkonzeptionen und Modelle treten an die Stelle der traditionellen Effizienzkriterien von Organisationen hierarchisch-bürokratischen Typs wie Stabilität und bürokratische Kontrolle. In den auf dem Hintergrund der Kritik der hierarchisch-bürokratischen Führungssysteme konzipierten

---

1) Vgl. J. Wild, Management - Konzeption und Unternehmensverfassung, a.a.O., S. 63 ff

neuen Managementkonzeptionen wird eine Demokratisierung der betrieblichen Machtstruktur angestrebt. Demokratisierung bedeutet in diesem Zusammenhang: Einrichten von Methoden der Partizipation, Institutionalisierung von horizontalen Einflußbeziehungen, Offenheit der Kommunikationsbeziehungen und Begründung autonomer Entscheidungsbereiche durch Dezentralisierung und entsprechende Arbeitsorganisation. [1)]

Kritisch läßt sich gegen derartige Führungskonzeptionen einwenden, daß sie primär Strategien des Managements sind, die letztlich doch unter Beachtung von individuellen Zielen der Organisationsmitglieder übergeordnete Effizienz- und Produktivitätsziele verfolgen. [2)] So entsteht leicht der Eindruck einer 'von oben' geplanten und gesteuerten Demokratisierung, in der nach wie vor bestehende Machtstrukturen verdeckt werden. Auch besteht die Gefahr, daß derartige Führungskonzeptionen an den konkreten Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbei geplant werden. Zudem wird im Rahmen der zuvor erwähnten neuen Führungskonzeptionen Problemen der alternativen Strukturierung von Arbeitsaufgaben zwecks Überwindung starrer Prinzipien der Arbeitsteilung zu wenig Beachtung geschenkt.

Es erscheint daher bei einer möglichen Konkretisierung derartiger Modelle in der betrieblichen Praxis notwendig, daß von der Interessenvertretung der Beschäftigten Einfluß ausgeübt wird, um Fragen der Machtverteilung und Kontrolle und die Möglichkeit effektiver Einflußnahme der Beschäftigten zu akzentuieren und/oder zugleich organisatorische Innovationen anzuregen.

---

1) Vgl. H. Ziegler, Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, a.a.O., S. 261
2) Erinnert sei in diesem Zusammenhang auch an eine Aussage von P. Drucker, daß Selbstkontrolle immer noch die wirksamste Art der Kontrolle in arbeitsteiligen Organisationen sei.

Innerhalb derartiger Managementkonzeptionen erhalten auch Aus- und Fortbildungsprobleme, speziell zu Führungsfragen auf der Grundlage des Systemansatzes, einen besonderen Stellenwert. So weist z.B. Likert darauf hin, daß "training to bring about cognitive, attitudinal, and skill changes must be compatible with the system of management in which that training is to be used. The company's organizational structure, its compensation theory and practices, its selection processes, its procedures for establishing objectives and goals and for carrying out control activities must be compatible with its training practices."[1] Diese Maximen sind jedoch eher im Sinne einer Idealkombination von organisatorischen Variablen im Hinblick auf einen optimalen Umsetzungseffekt von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen zu verstehen. Vor allem folgt jedoch aus dieser Feststellung für die Planung von Aus- und Fortbildung die Notwendigkeit, den Ist-Zustand der bestehenden Führungssysteme zu analysieren.

In der betrieblichen Praxis, speziell auch bezogen auf die Situation der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe, geht es zunächst einmal darum, innovatorische Impulse zu geben und somit Grundlagen für die Weiterentwicklung der bestehenden Führungssysteme zu legen. Dieser Gedanke legt es jedoch nahe, bei der Erörterung von Transferproblemen der Aus- und Fortbildung von Führungskräften im Rahmen der Untersuchung auch maßgebliche Variablen der betrieblichen Organisation miteinzubeziehen; ihre Kompatibilität mit den Trainingszielen zu überprüfen, um so Hinweise zu erhalten, ob die mit Hilfe des Verhaltenstrainings angestrebten Ziele entweder auf strukturell-organisatorische Widerstände stoßen, bzw. ob die mit den Mitteln des individuellen Verhaltenstraining angestrebten Ziele nicht doch besser auf anderem Wege, z.B. durch Methoden der Organisationsentwicklung, also eher durch zusätzliche oder alleinige organisatorische Innovationen erreicht werden können.

---

1) R. Likert, The Human Organization, New York 1967, S. 125

2. Ziele und Methoden der Untersuchung

Die empirische Untersuchung wurde durchgeführt am Beispiel des Fortbildungsprogramms für Führungskräfte eines großen deutschen Unternehmens. Der Bereich der Führungskräfte umfaßt dabei alle sogenannten 'AT-Angestellten' des Unternehmens. Das Unternehmen, das im Jahr 1969 aus einem Zusammenschluß der ehemals selbständigen Bergbauunternehmen der Bundesrepublik entstand, ist durch eine dreigliedrige Unternehmensstruktur gekennzeichnet: Einer zentralen Unternehmensleitung an der Spitze sind sechs selbständige Bereichsgesellschaften untergeordnet. Diese übernehmen - nach regionalen Kriterien abgegrenzt - die Leitung der insgesamt 32 Bergwerksbetriebe. Im Zuge der Reorganisation werden derzeit die bestehenden sechs Bereichsgesellschaften auf drei reduziert.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Führungskräfte von Produktionsbetrieben (Bergwerksbetriebe), nicht jedoch die Führungskräfte der Bereichsgesellschaften bzw. der zentralen Unternehmensleitung, obwohl auch sie das von Fachabteilungen der Unternehmensleitung konzipierte Fortbildungsprogramm absolvieren. Das Fortbildungsprogramm, bestehend aus zwei Seminaren mit unterschiedlicher Zielsetzung, ist nicht auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Führungskräfte bzw. Betriebe abgestellt, sondern dient der Fortbildung aller Führungskräfte des Unternehmens. Der Seminartyp I dauert fünf Tage, der Typ II vier Tage. Die Seminare werden für jeweils 15 Teilnehmer angeboten und außerhalb der Betriebe der Teilnehmer durchgeführt. In der Regel werden die Seminare für den mittleren und oberen Führungsbereich getrennt durchgeführt. Bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises wird darauf geachtet, daß neben Führungskräften der Linie auch Mitglieder der Stabsabteilungen vertreten sind. Das Unternehmen erhofft sich dadurch verbesserte Kommunikation und Kooperation zwischen Stab und Linie. Außerdem

nehmen Führungskräfte mehrerer (in der Regel benachbarter) Betriebe an den Seminaren teil. Dieser Auswahlmodus dient auch einem besseren Kennenlernen der Teilnehmer untereinander. Es zeigt sich somit, daß das Unternehmen bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises durchaus die bereits erwähnten Integrationsziele mitverfolgt.

Die empirische Untersuchung wurde in drei Großbetrieben des Unternehmens durchgeführt. Zwei davon sind Verbundanlagen. Die Betriebe wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt: Es sollte je ein Betrieb in die Untersuchung einbezogen werden, in dem eine ausreichende Zahl von AT-Angestellten das Fortbildungsseminar I bzw. II absolviert hatten. Sodann sollte ein Betrieb in die Untersuchung aufgenommen werden, in dem betriebliche Führungskräfte beide Fortbildungsseminare absolviert hatten. Diese Untersuchungsanordnung sollte einen Vergleich der Auswirkungen unterschiedlicher Fortbildungsprogramme in den Bergwerksbetrieben ermöglichen. Demnach waren die einzelnen Betriebe, nicht etwa die Absolventen selbst, in den Mittelpunkt gestellt, weil Gegenstand der Untersuchung nicht die Zunahme individueller Fähigkeiten bzw. veränderte Einstellungen der Teilnehmer waren, sondern die Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten im Rahmen der bestehenden betrieblichen Handlungssysteme.

Insgesamt wurden 2o7 betriebliche Führungskräfte in die Untersuchung einbezogen und zwar 157 geschulte und 5o nichtgeschulte. Die Gruppe der nichtgeschulten technischen Angestellten setzt sich zum größten Teil aus den Angestellten zusammen, die innerhalb der betrieblichen Hierarchie unmittelbar unterhalb der Ebene der geschulten außertariflichen Angestellten stehen. Den nichtgeschulten technischen Angestellten kommt im Rahmen der Untersuchung die Funktion einer Kontrollgruppe zu. Die Auswahl der nichtgeschulten technischen Angestellten erfolgte nach vorgegebenen Auswahlkriterien, um zu verhindern, daß geschulte Vorgesetzte aus der Gruppe der nichtgeschulten Untergebenen sogenannte 'freundliche' Mitarbeiter für die Befragung auswählten.

Im Rahmen der Untersuchung wurden verschiedene Instrumente verwendet: Zunächst wurde eine Ziel- bzw. Inhaltsanalyse der beiden Fortbildungsseminare, welche vom Verfasser selbst absolviert wurden, durchgeführt. Die Inhaltsanalyse dient einer ersten Klärung der Frage, welche der in beiden Seminaren verfolgten Zielsetzungen für eine praktische Umsetzung geeignet sind, und der Formulierung von Untersuchungshypothesen.

Sodann wurde bei der Zielgruppe eine Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Außerdem wurden in Betriebsbereichen, in denen Formen der neuerlernten Methoden und Verfahren schon angewendet wurden, begleitende Beobachtungen der Führungskräfte durchgeführt. Dies traf vor allem bei der Werksanlage zu, auf der betriebliche Führungskräfte den Seminartyp I (Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten im Team) absolviert hatten. Schließlich wurden insgesamt 46 Intensivinterviews mit geschulten Führungskräften der drei Schachtanlagen durchgeführt, die speziellen Problemen der einzelnen Fortbildungsseminare gewidmet waren.

Ziel der Untersuchung war festzustellen, was von den verschiedenen Seminarzielsetzungen unter welchen Bedingungen in das betriebliche Handlungssystem Eingang findet. Es handelt sich also um eine Evaluierung des Transfereffektes von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen. Im Rahmen dieser Zielsetzung findet auch eine Evaluierung der eigentlichen Seminarinhalte und -methoden statt. Dies ist insofern von Bedeutung, als sich bereits auf der Ebene der Planung und der Durchführung derartiger Aus- und Fortbildungsmaßnahmen Mängel ergeben können, die einen möglichen Transfer von vorneherein einschränken. So z.B., wenn die Trainingsziele nicht den Bedürfnissen der Organisation und der Organisationsmitglieder entsprechen, wenn in sich widersprüchliche Zielsetzungen verfolgt werden oder wenn methodisch-didaktische Probleme des Trainings vernachlässigt werden.

Die Evaluierung des Transfers im Rahmen der Untersuchung kann jedoch nicht eine exakt quantifizierbare Angabe des Umfangs von Transferprozessen bedeuten. Dies ist schon deshalb nicht möglich, weil sich nicht alle in den Seminaren verfolgten Zielsetzungen gleichermaßen mit den Mitteln und Instrumenten der Untersuchung evaluieren lassen. Die Evaluierung des Transfers bedeutet daher primär die Analyse der Bedingungen für die Möglichkeit von Umsetzungsprozessen, d.h. es geht um die Frage der Determinanten, die den Transferprozeß positiv oder negativ beeinflussen. Diese Fragestellung erwies sich im Verlauf der Untersuchung insofern als interessant, als sich herausstellte, daß wichtige den Transfer beeinflussende Probleme im Vorfeld des eigentlichen betrieblichen Anwendungs- und Umsetzungsprozesses lagen.

Bevor die Ergebnisse der Inhaltsanalyse der beiden Fortbildungsseminare vorgelegt werden, seien zunächst einige allgemeine Bemerkungen zum Problem der Planung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen in industriellen Organisationen vorausgeschickt. Dabei ist insbesondere zu fragen, ob bereits auf dieser Ebene bei dem in Frage stehenden Fortbildungsprogramm Probleme entstehen, die den Transferprozeß beeinflussen.

2.1 Zur Strategie und Planung von Trainingsprozessen in industriellen Organisationen

2.1.1 Allgemeine Voraussetzungen

Im folgenden sollen zunächst einige allgemeine Voraussetzungen diskutiert werden, die die Strategie und Planung erfolgreicher Trainingsprozesse betreffen. Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen soll dann geprüft werden, ob und in welcher Weise diese Erfordernisse bei den in die Untersuchung einbezogenen Trainingsprogrammen berücksichtigt wurden.

Aus- und Fortbildung in industriellen Organisationen ist (im Gegensatz etwa zu allgemeiner Bildung, die die gesamte Person einbezieht) auf die Vermittlung spezifischer beruflicher Fertigkeiten und Einstellungen gerichtet. Sie soll das Handlungs- und Verhaltensrepertoire der Teilnehmer erweitern und verbessern und auf diesem Wege zur Steigerung der Effizienz der Organisationen beitragen. Sofern derartige Maßnahmen nicht - wie bereits erwähnt - ausschließlich Integrationsziele verfolgen, bzw. aus Gründen des Firmenprestiges oder der Auszeichnung von Führungskräften durchgeführt werden. Sie sind demnach ein Mittel unter verschiedenen anderen zur Entwicklung der beruflichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen und dienen somit auch der Erreichung der Ziele der Organisationen. Zwischen der Erkenntnis des Nutzens und des Zwecks von Trainingsprozessen für Organisationen und der Planung und Durchführung adäquater Trainingsprogramme und -inhalte zur Erreichung dieser Ziele besteht jedoch in der Realität oft eine Diskrepanz. [1] Aufgrund zahlreicher vor allem in den USA durchgeführter Untersuchungen über die Auswirkungen von Trainingsprozessen für Teilnehmer und Organisationen [2] und aufgrund der Analyse von Fehlschlägen und Mißerfolgen derartiger Programme lassen sich jedoch eine Reihe von Bedingungen und Erfordernissen formulieren, die - soll das Training erfolgreich sein - an die Konzeption und Durchführung besonders derjenigen Trainingsprozesse gestellt werden müssen, die sich mit Themen der fachunspezifischen Führungsaus- und -fortbildung befassen.

Der erste Schritt besteht in der Erarbeitung von Trainingszielen durch die Organisation. Es wird darauf hingewiesen, daß Lernziele sich orientieren sollten an einer Analyse des individuellen Verhaltens und der individuellen Bedürfnisse auf dem Hintergrund der Anforderungen der Organisation. Außerdem

---

1) Vgl. B.M. Bass, J.A. Vaughan, Training in industry: The management of learning, Belmont, London 1968, S. 73
2) Vgl. M.D. Dunette. J.P. Campbell (1968): Laboratory Education: Impact on People and Organizations. Industrial Relations, VIII, 1, S. 3-27

sollte die Mitarbeit der Betroffenen gewährleistet sein. [1] Die Frage der Lernziele impliziert die Entscheidung darüber, welche Wandlungs- bzw. Innovationsprozesse innerhalb der Organisationen durchgeführt werden sollen. Zweckmäßig wäre die Erarbeitung einer Entwicklungs- bzw. Führungskonzeption, nach der zu beurteilen wäre, ob ein bestimmtes Trainingsprogramm bzw. bestimmte Trainingsinhalte den Bedürfnissen der Organisation und der Entwicklungskonzeption entsprechen. [2] Oft entstehen Mißerfolge von Trainingsprozessen dadurch, daß den Veränderungen, die mit Hilfe des Trainings erreicht werden sollen, nicht exakt definierte, präzisierte und adäquat operationalisierte Ziele des Trainings entsprechen. [3] Sodann muß entschieden werden, mit welchen Mitteln die Ziele einer derartigen Entwicklungskonzeption erreicht werden sollen; ob z.B. mit Hilfe von Trainingsprozessen oder durch andere innerbetriebliche Maßnahmen. Wie bereits angedeutet, besteht auf dieser Ebene leicht die Gefahr einer Überbewertung von Trainingsmaßnahmen.

So wird besonders auch im Zusammenhang von Management-Training darauf hingewiesen, daß Ziele, die mit Hilfe von Aus- und Fortbildung verfolgt werden, oft besser (und für Organisationsmitglieder befriedigender) durch, bzw. nur zusammen mit innerbetrieblich-organisatorischen Maßnahmen erreicht werden können. "Unfortunately, far too many companies today have a limited understanding of how to utilize training in relation to other aspects of organizational improvement." [4]

---

1) Vgl. dazu D. Gebert, Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsausbildung, Berlin 1972, S. 247
2) Vgl. R.P. Lynton, U. Pareek, Training for development, Homewood 1967, S. 32
3) Vgl. B.M. Bass. J.A. Vaughan, Training in industry, a.a.O., S. 77
4) B.M. Bass, J.A. Vaughan, Training in industry, a.a.O., S. 73; vgl. auch R.P. Lynton, U. Pareek, Training for development, a.a.O., S. 33

Als innerbetrieblich-organisatorische Maßnahmen zur Entwicklung der individuellen beruflichen Fähigkeiten und Verhaltensweisen und zur Verbesserung der betrieblichen Kooperationsprozesse wären z.B. zu nennen: Ein systematischer Arbeits-

Sodann muß festgestellt werden, welche Rolle die Trainingsmaßnahmen in dem angestrebten Wandlungsprozeß spielen sollen, welche neuen Kompetenzen müssen Organisationsmitglieder erwerben und welche davon in systematischen Trainingsprozessen erworben werden können. Die Organisation muß sodann die Frage beantworten, ob die Trainingsziele realistisch sind auf dem Hintergrund der spezifischen Bedürfnisse der Organisation und der Organisationsmitglieder. Zu diesem Zweck sind Organisationsanalysen, Analysen der Arbeitsanforderungen und der individuellen Bedürfnisse von Organisationsmitgliedern notwendig. [1)]

Ferner muß festgelegt werden, welcher Personenkreis und welche betrieblichen Ebenen trainiert werden sollen. Außerdem bedürfen die Probleme des zeitlichen Ablaufs von Trainingsprozessen einer besonderen Beachtung. Es muß auch gewährleistet sein, daß die Unternehmensleitung den intendierten Wandlungsprozessen die notwendige Unterstützung gewährt.

Besondere Bedeutung wird bei Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte auch den strukturell organisatorischen Bedingungen zugemessen, da derartige Trainingsmaßnahmen isoliert vom organisatorischen Umfeld stattfinden, während die praktische Anwendung

---

platzwechsel (besonders auch zwischen Stab und Linie), die Einführung von Projektorganisationen und Projektteams, Institutionalisierung funktionaler Kooperationsbeziehungen, der Abbau übermäßiger Hierarchisierung, die Schaffung eigenständiger Verantwortungsbereiche auch auf mittleren und unteren Funktionsebenen, institutionalisierte Formen der Teilhabe an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen, die Bildung autonomer Arbeitsgruppen durch veränderte Aufteilung der Arbeitsaufgaben, Methoden des 'job-enrichment' (sofern sie nicht nur eine horizontale, sondern auch vertikale Erweiterung von Arbeitsaufgaben beinhalten), Mitarbeiterförderungsprogramme im Rahmen betrieblicher Personalplanung. Die hier erwähnten Beispiele sind auch als Mittel im Rahmen von Strategien und Modellen der Organisationsentwicklung zu betrachten. (Vgl. S. 39)

1) Vgl. B.M. Bass, J.A. Vaughan, Training in industry, a.a.O., S. 76 ff

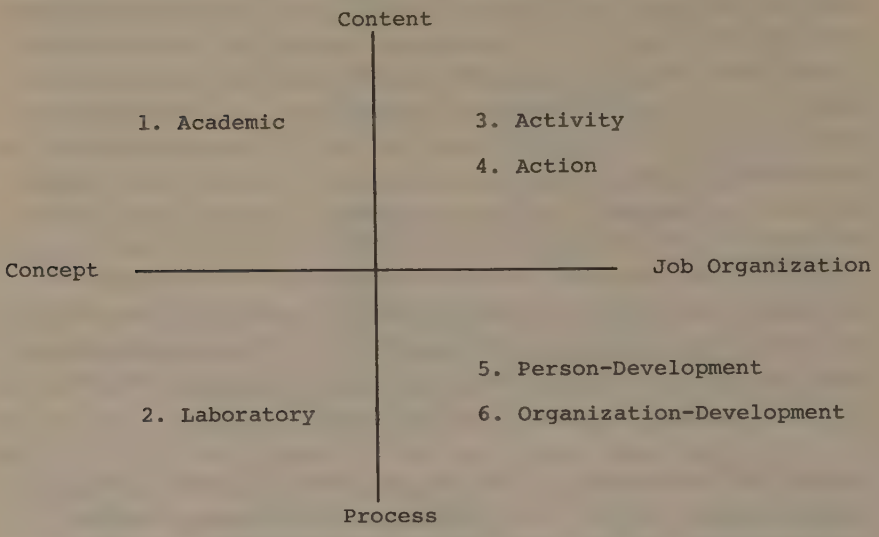
sich innerhalb des organisatorischen Beziehungsgeflechts vollziehen muß. [1] Das Verhalten von Organisationsmitgliedern wird in großem Maße direkt von der formal vorgegebenen Organisationsstruktur bestimmt, z.B. durch Vorschriften, formell vorgegebene Kooperations- und Informationswege, positive und negative Sanktionssysteme und Aufstiegs- und Auslesekriterien, aber auch indirekt durch Einstellungen und Motivationen. Die praktische Anwendung von neuen Fertigkeiten und Verhaltensanforderungen wird wesentlich erleichtert, wenn die neuen, durch Trainingsprozesse angeeigneten Verhaltensweisen, in die bisherige Rolle und Funktion des Organisationsmitgliedes integriert werden. "Es wäre daher verfehlt, Verhaltensänderung durch Management-Training zu erwarten, wenn die Organisationsstruktur dem entgegensteht und nicht gleichzeitig geändert würde. Insbesondere kann eine zu starre Organisationsstruktur dem einzelnen die Freiheit zu Verhaltensänderungen nehmen." [2]

Bezogen auf die Trainingsinhalte und -ziele und deren praktische Anwendung lassen sich verschiedene Trainingsstrategien unterscheiden, die unterschiedliche Voraussetzungen im Hinblick auf den Transfereffekt und den Trainingserfolg besitzen. Lynton/Pareek unterscheiden - gemäß nachstehender Übersicht - sechs Trainingsstrategien.

---

1) Vgl. R.J. House, Management Development: Design, Evaluation and Implementation, Ann Arbor 1967, S. 1o2 ff
2) F.G. Hoepfner, Transfer-Probleme des Management-Trainings, in: Gruppendynamik, For schung und Praxis 4, 4. Jahrgang, August 1973, S. 27o

Übersicht 1: Sechs Trainingsstrategien gemäß den Ebenen Trainingsinhalte und Anwendungsbezogenheit [1]



Erläuterung:

1. Vertikale Achse (Trainingsinhalte):

   Content = Lernen einer spezifischen Arbeitsaufgabe oder eines spezifischen Wissens

   Process = generalisierendes Verstehen, Wissen über Zusammenhänge, Funktionsweisen

2. Horizontale Achse (Anwendungsbezogenheit):

   Concept = Abstraktion, Entwerfen neuer Konzepte und Theorien

   Job Organization = Verbesserung des Arbeitshandelns in der Arbeitssituation

---

1) Vgl. R.P. Lynton, U. Pareek, Training for Development, a.a.O., S. 4o

Im Rahmen der Untersuchung interessieren vor allem die 'person-development'- und die 'organization-development'-Strategie. 'Person-development'-Strategien zielen nicht ab auf die Verbesserung von spezifischen Arbeitsfunktionen und -situationen, sondern sie beinhalten in erster Linie eine Erweiterung bzw. Vertiefung der Kompetenzen der Teilnehmer, unterschiedliche Situations- und Funktionszusammenhänge zu verstehen, das Verhaltensrepertoire zu erweitern und es neuen Anforderungen anzupassen. Bei derartigen Trainingsprozessen kommt es nicht so sehr auf die Lerninhalte an, sondern vielmehr auf das methodische Vorgehen bei Problemlösungen, bzw. bei eher gruppendynamisch orientiertem Training auf die Erweiterung des sozialen Verhaltensrepertoires. Derartige Trainingsstrategien werden zumeist für das betriebliche Fachpersonal konzipiert, da sie von der Voraussetzung ausgehen, daß die Trainingsgruppe über ausreichende fachliche Kompetenzen verfügt und auch in der Lage ist, sich neuartige fachliche Anforderungen selbst anzueignen. Eine andere Annahme, die Strategien des 'person-development' als einer individuellen Trainingsstrategie zugrundeliegt, geht davon aus, daß ein Funktionsträger in einer Organisation die Unterstützung und den Handlungsspielraum haben wird, den er benötigt, um seine im Training erworbenen Kenntnisse und Verhaltensweisen in der Praxis zu nutzen. Eine vor allem in der amerikanischen Literatur anzutreffende Behauptung, durch 'person-development'-Strategien könne ohne Änderung betrieblicher Organisationsstrukturen ein organisatorischer Wandel (Organisationsentwicklung) herbeigeführt werden, erscheint jedoch wenig realistisch. [1)]

Strategien des 'organization-development' haben das Ziel, organisatorische Veränderungen herbeizuführen. Das Training selbst ist hierbei nur ein Mittel unter verschiedenen anderen möglichen Mitteln, um organisatorischen Wandel, d.h. Innovation zu erreichen. Voraussetzungen für Strategien des 'organization-

---

1) Vgl. dazu C.J. Zwart, Die Organisationsentwicklung, in: B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, a.a.O., S. 143

development' sind eine genaue Festlegung der zu verändernden organisatorischen Variablen, präzise Vorstellungen über die Ziele eines derartigen Veränderungsprozesses und organisierte unterstützende Maßnahmen seitens der Organisation, falls Training als ein Mittel zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt wird. Begriff und Ziele der Organisationsentwicklung sind gemäß ihrer Verflochtenheit mit gesellschaftlichen Interessen umstritten. Neben technologischen Ansätzen (wissenschaftlicher Betriebsführung, Operations-Research), die einseitig ökonomischen Rationalitätskriterien folgen und bestehende Machtstrukturen aufrechterhalten, werden strukturelle Ansätze (Veränderungen des hierarchischen Systems und der Aufgabenverteilung) und personenbezogene Ansätze (Verhaltensänderungen durch individuelles Training) verfolgt. [1] Eine besondere Bedeutung kommt

---

1) Organisationsentwicklungsstrategien wurden zunächst in den USA entwickelt und praktiziert. Während jedoch dort Organisationsentwicklung primär mit Mitteln komplexer Trainingsprozesse, die eine allgemeine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder zum Ziel haben, erreicht werden soll, sind bei Organisationsentwicklungsprogrammen im europäischen Raum auch strukturelle Faktoren der Organisation und der Aufgabenverteilung und -kombination wichtig. Organisationsentwicklungsstrategien sind zumeist auf einen längeren Zeitraum bezogen als Strategien des 'person-development'. Ein umfangreiches Organisationsentwicklungsprogramm, das unter maßgeblicher Beteiligung des Tavistock-Institute for Human Relations in einem großen britischen Unternehmen innerhalb von fünf Jahren durchgeführt wurde, beschreibt Paul Hill, Towards an new Philosophy of Management, Epping 1971.
Eines der bekanntesten Programme in den USA ist das 'Managarial Grid'-Programm von Mouton/Blake, das jedoch organisatorische Verbesserungen primär mittels eines umfassenden sechsphasigen Trainingsprogramms erzielen will. Vgl. dazu: J.S. Mouton, R.R. Blake, Verhaltenspsychologie im Betrieb, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1971.

Über Ziele und Methoden der Organisationsenticklung vgl. auch: W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin (Hrsg.), The planning of change, New York 1969; H.J. Leavit, Applied organizational change in industry, in: J.G. March (Hrsg.) Handbook of organizations, Chicago 1965; R. Lippit, J. Watson, B. Westley, The dynamics of planned change, New York 1958; C.J. Zwart, Die Organisationsentwicklung, in: B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974 ; D. Gebert, Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974

jenen Ansätzen zu, die die Entwicklung von strukturellen Bedingungen für eine bessere Entfaltung beruflicher und sozialer Fähigkeiten und eine wirksame Teilhabe an Zielsetzungs- und Entscheidungsprozessen der Organisation zum Ziel haben. Für die hier erörterte Problematik ist besonders die Feststellung wichtig, daß - wenn Trainingsprozesse im Rahmen von Organisationsentwicklungsstrategien durchgeführt werden - dies in einem noch stärkeren Maß, als dies bei 'person-development'-Strategien der Fall ist, organisierter innerbetrieblicher Unterstützungs- und Veränderungsmaßnahmen bedarf.

2.1.2 Diskussion der speziellen Anwendungsvoraussetzungen des Trainingsprogramms

Für die beiden zu analysierenden Fortbildungsprogramme muß gesagt werden, daß Seminarzielsetzungen zwar formuliert sind, aber seitens der Organisation kein offizielles Konzept für einen Wandlungs- oder Innovationsprozeß bzw. für eine Führungskonzeption existiert, in deren Rahmen der Stellenwert der in beiden Seminaren verfolgten Ziele zu beurteilen wäre. Da eine derartige Konzeption nicht vorhanden ist, sind auch in der Planungsphase dieser Seminare keine systematischen Bestrebungen in Gang gesetzt worden, die den Lerntransfer bei den Seminarteilnehmern in den einzelnen Betrieben unterstützen könnten, eine wichtige Voraussetzung für die praktische Umsetzung der erlernten Fähigkeiten überhaupt. Außerdem sind die Ziele und Inhalte der Seminarprogramme nicht gemäß einer Bestandsaufnahme der organisatorischen und individuellen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder konzipiert worden, obwohl Vorarbeiten dazu in Form einer empirischen Untersuchung von Tätigkeitsstrukturen und betrieblichen Kooperations- und Entscheidungsprozessen vorliegen. [1] Beide Seminare stellen eine Auswahl

---

1) Vgl. E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder, Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau, a.a.O.

aus dem Angebot auf dem Markt der Führungsfortbildung dar. Von der Organisation der Seminardurchführung her gesehen handelt es sich um eine unternehmensinterne Maßnahme. Beide Seminare werden jedoch auch in externen Veranstaltungen im Rahmen der Managementaus- und -fortbildung durchgeführt. Wegen der beträchtlichen Kosten derartiger Seminare hat sich das Unternehmen entschlossen, eigene in der Aus- und Fortbildung tätige Mitarbeiter von den Trägerorganisationen der beiden Seminare als Lizenztrainer ausbilden zu lassen.

Im Mittelpunkt des Seminartyps I steht die Einübung methodischen Problemlösungs- und Entscheidungsverhaltens, während das Seminar II überwiegend gruppendynamisches Führungstraining akzentuiert. [1] Bei den zu analysierenden Trainingsprogrammen handelt es sich um Strategien, die dem Bereich des 'person-development' zuzurechnen sind. Jedoch ist zu berücksichtigen, daß nicht etwa einzelne Führungskräfte gemäß den individuellen Bedürfnissen geschult werden, sondern es handelt sich um ein Trainingsprogramm, das nach und nach alle AT-Angestellten des Unternehmens durchlaufen sollen. Auch bei einer derartigen Strategie, die das Führungs- und Problemlösungsverhalten einer - vom betrieblichen Status her gesehen - herausgehobenen Gruppe verbessern soll, sind Einschränkungen im Hinblick auf mögliche praktische Umsetzungsprozesse zu erwarten, da nicht die individuelle Motivation oder individuelle Ausbildungsbedürfnisse für die Teilnahme an den Fortbildungsseminaren entscheidend sind. Beide Faktoren sind nämlich wesentliche Voraussetzungen für die Lern- und Anwendungsbereitschaft der Teilnehmer, zumal auch die Aussicht auf einen innerbetrieblichen Aufstieg als weiterer motivierender Faktor entfällt.

---

1) Seminartyp I enthält das Managment-Training nach der Kepner-Tregoe-Methode (Veranstalter: Kepner-Tregoe Deutschland, Wiesbaden), während Seminartyp II (gruppendynamisches Führungstraining) von dem Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI) in Zeist konzipiert wurde.

Die Zuordnung zu Strategien des 'person-development' ergibt sich vor allem aus der Art der Konzeption dieser Programme, die ausschließlich auf das individuelle Verhaltenstraining abzielt und die mögliche praktische Umsetzung und Anwendung den einzelnen geschulten Mitarbeitern überläßt. Zum anderen ergibt sich diese Zuordnung gemäß der nachstehenden Systematik aus den Seminarzielen und inhalten selbst, die gleichfalls auf individuellen Wissenszuwachs und auf die individuelle Verhaltens- und Einstellungsänderung abzielen. Darüber hinausgehende Maßnahmen organisierter Anwendungs- und Veränderungsprozesse in den Betrieben bleiben ausgespart.

Übersicht 2: Systematik der Seminarziele [1)]

	Seminartyp I (Kepner-Tregoe-Methode der Problemanalyse und Entscheidungsfindung)	Seminartyp II (NPI - Gruppendynamisches Führungstraining)
1. Allgemeine Zielsetzung	Durch Verbesserung des Denkansatzes und durch die Systematisierung des Denkablaufs soll eine Verbesserung der Führungstätigkeit und gleichzeitig eine bessere Bewältigung von betrieblichen Problemen erzielt werden.	Verbesserte betriebliche Zusammenarbeit durch gruppenzentrierte Führung
2. Spezielle Ziele des Trainingsseminars	Verhaltensänderungen - verändertes berufliches Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten - Förderung von Teamarbeit	primär Verhaltensänderung (dazu Wissensvermittlung, Einstellungsänderung, Selbsterkenntnis) (1) Anwendung zeitgemäßer Konferenztechniken (2) Einsichten in die Entwicklungsphasen eines Unternehmens (3) Einsichten in die Funktion von Gruppen, Erkennen des eigenen Verhaltens in der Gruppe (4) Stärkung des Unternehmensbewußtseins
3. Mittel der Zielerreichung	Einübung der - Situationsanalyse - Problemanalyse (nach Kepner-Tregoe: Abweichungsanalyse) - Entscheidungsanalyse - Analyse potentieller Probleme (Abweichungen)	Gruppendynamische Übungen, Vorträge Diskussionen
4. Art der verfolgten Trainingsstrategie	individuelles fachunspezifisches Verhaltenstraining (person-development-Strategie)	individuelles, fachunspezifisches Verhaltenstraining (person-development-Strategie)

1) Die einzelnen Seminarziele werden im Rahmen der Ziel- und Inhaltsanalyse der beiden Seminare (Kapitel 2.2) näher dargestellt und analysiert.

Eine Voraussetzung der individuellen Trainingsstrategie, daß die Trainingsgruppe über ausreichende fachliche Kompetenzen verfügt, ist bei der Zielgruppe der Untersuchung insofern erfüllt, als es sich um technische Führungskräfte der verschiedenen Betriebsbereiche handelt. Sie unterscheiden sich neben der fachlichen Spezialisierung vor allem durch ihre unterschiedliche Stellung innerhalb der betrieblichen Vorgesetztenhierarchie. Die zweite Voraussetzung, daß ein Funktionsträger in einer Organisation die Unterstützung haben wird, die er benötigt, um seine im Training erworbenen Fähigkeiten in der Praxis zu nutzen, kann insofern als gegeben gelten, als nicht nur einzelne betriebliche Funktionsebenen geschult werden, sondern alle außertariflichen Führungskräfte. In diesem Zusammenhang sollte durch die Auswahl der Zielgruppe ein in vielen Untersuchungen über Auswirkungen von 'person-development'-Training festgestellter Hinderungsgrund für eine betriebliche Anwendung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten (Scheitern der Anwendung am Widerstand der nicht geschulten Vorgesetzten) ausgeschlossen werden: Die in diese Studie einbezogenen Vorgesetzten haben die untersuchten Fortbildungsseminare selbst absolviert. Die Frage, ob die geschulten technischen Angestellten auch über einen ausreichenden Handlungsspielraum verfügen, um die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in der betrieblichen Praxis anwenden zu können, muß im Rahmen der empirischen Analyse des Transferprozesses überprüft werden.

Der vorstehenden Übersicht über die Seminarziele ist zu entnehmen, daß nicht alle Ziele für einen praktischen Transfer geeignet sind. Im Seminartyp II z.B. werden mit dem Seminarziel 'Stärkung des Unternehmensbewußtseins' für den Führungsbereich des Unternehmens offen Integrationsziele verfolgt. (Vgl. S.76) Außerdem steht das Seminarziel 'Einsichten in die Entwicklungsphasen eines Unternehmens' in Anbetracht der verfolgten Trainingsstrategie primär unter dem Aspekt der Wissensvermittlung.

Für eine Analyse der praktischen Transfers können jedoch nur jene Seminarziele bedeutsam sein, die primär tätigkeitsbezogene Verhaltensänderungen und Veränderungen bestehender betrieblicher Kooperationsformen beinhalten.

Im übrigen muß erwähnt werden, daß Ziele und Inhalte der untersuchten Fortbildungsseminare nicht ausschließlich Strategien des 'person-development' zuzurechnen sind, sondern sie implizieren in unterschiedlichem Ausmaß Elemente, wie sie für 'organization-development'-Strategien kennzeichnend sind. So wird in beiden Seminaren die Notwendigkeit verstärkter Teamarbeit betont:

- im Seminartyp I als eine Grundvoraussetzung, um die vermittelten Fähigkeiten methodisch-systematischen Vorgehens bei Problemlösungen und Entscheidungen im Betrieb erfolgreich anwenden zu können;
- im Seminar II in der Form des Seminarziels 'gruppenzentrierte Führung'. Ein anderes Seminarziel des Fortbildungsseminars II (Kenntnisse über Probleme der Organisationsentwicklung) steht in einem noch engeren Zusammenhang mit Strategien des 'organization-development'.

Derartige Zielsetzungen beinhalten von ihrem Anspruch her Abwandlungen bzw. Veränderungen der bestehenden formell vorgegebenen Kooperationsbeziehungen, so daß es zweifelhaft erscheint, ob diese Ziele ausschließlich mit Mitteln der individuellen Trainingsstrategie erreicht werden können.

Wie bereits betont, wird jedoch eine 'organization-development'-Strategie vom Unternehmen nicht verfolgt, da inoffiziell die Vorstellung vorhanden ist, man könne ausschließlich mit Mitteln individuellen Verhaltenstrainings (in Ansätzen) Organisationsentwicklung betreiben.

Auf der Ebene der Diskussion der Planung und Strategie der Trainingsmaßnahmen kann festgestellt werden, daß die zuvor genannten Seminarziele, die Elemente von 'organization-development'-Strategien darstellen, in stärkerem Maße als das bei individuellen Strategien der Fall ist, zusätzlicher vom Unternehmen konzipierter unterstützender Maßnahmen bedürfen, falls das Training erfolgreich sein soll. Derartige Maßnahmen sind jedoch vom Unternehmen bisher nur in Ansätzen getroffen worden. So wird z.B. den Teilnehmern des Seminartyps I (Problemanalyse und Entscheidungsfindung) eine Liste mit den Namen aller bisher geschulten Teilnehmer übergeben mit der Aufforderung, bei Anwendungsproblemen der Methode Kontakt mit geschulten Führungskräften anderer Betriebe des Unternehmens und mit dem Trainer selbst aufzunehmen.

Gemessen an der vorliegenden Literatur über die Voraussetzungen erfolgreicher Aus- und Fortbildung und über zweckmäßige Trainingsstrategien, kann gefolgert werden, daß schon in dieser Phase der Durchführung der Fortbildungsprogramme die Chancen für mögliche größere Transferprozesse stark gemindert sind. Damit steht jedoch das Fortbildungsprogramm nicht allein, sondern es spiegelt lediglich eine oft geübte Praxis von Unternehmen auf diesem Sektor wider. Andererseits muß jedoch berücksichtigt werden, daß es sich bei dem in Frage stehenden Unternehmen um ein Großunternehmen handelt, das vor sechs Jahren aus dem Zusammenschluß vieler selbständiger Einzelgesellschaften entstanden ist. Die Einführung eines Programms zur Organisationsentwicklung oder eine Führungskonzeption dürfte im Unternehmensverband auf keine geringen Schwierigkeiten stoßen, da hier zahlreiche Interessen mit im Spiel sind. In Anbetracht der auch von den Seminaren erwarteten Integrationswirkung (vor allem im Seminartyp II) würde jedoch eine generelle Führungskonzeption im Unternehmen wertvolle Dienste leisten. Es muß auch berücksichtigt werden, daß das Unternehmen für seine Führungskräfte erstmals ein Fortbildungsprogramm durchführt. Vor

dem Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens haben lediglich einige Führungskräfte in verschiedenen Betrieben der Altgesellschaften Fortbildungsseminare in Führungsfragen (nach dem sog. Harzburger Modell) absolviert.

Zu fragen bleibt, welche Auswirkungen das Trainingsprogramm unter den zuvor erörterten Bedingungen auf das Verhalten der Teilnehmer und auf die Organisation haben kann, denn die negative Einschätzung der Transfermöglichkeiten von Seminarzielen und -inhalten aufgrund der Strategie- und Planungsanalyse der Seminare bedeutet nicht, daß kein Transfer bzw. keine positiven Auswirkungen stattfinden können.

Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß durch das Fortbildungsprogramm (das ja alle Führungskräfte des Unternehmens durchlaufen) selbst unter Ausklammerung von möglichen Transferprozessen, in den Betrieben innovative Impulse und Stimuli gegeben werden, daß insgesamt ein Klima erzeugt wird, das weiteren organisatorischen Innovationsprozessen förderlich ist. [1] Dieser wichtige Hinweis sollte von den entsprechenden Instanzen des Unternehmens bei der Beurteilung der Auswirkungen des Trainingsprogramms und bei der Planung von Folgemaßnahmen berücksichtigt werden. Die in den beiden Trainingskursen vermittelten Inhalte und Methoden könnten somit Vorarbeiten und Bausteine für die Erarbeitung einer generellen Führungskonzeption des Unternehmens oder gar für einen Plan zur Organisationsentwicklung darstellen. Wenn trotzdem Probleme des Transfers von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen das zentrale Thema der Untersuchung sein sollen, so nur auf dem Hindergrund der zuvor dargelegten Einschränkungen.

Im Rahmen des zentralen Untersuchungsziels ergeben sich jedoch auch Querverbindungen zu ähnlich gelagerten Problemkreisen, z.B. impliziert die Fragestellung der Untersuchung ein Abwägen, ob die für die Verbesserung des Arbeitshandelns, bzw. für eine Entwicklung der Organisation, Trainingsmaßnahmen in dem hier in

---

1) Vgl. S. 16

Frage stehenden Sinne nützlich oder hilfreich sein können oder ob der Hebel nicht an anderen Punkten (z.B. an innerorganisatorischen Veränderungen) anzusetzen ist, bzw. die Frage, welche zusätzlichen Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Chancen einer praktischen Anwendung zu erhöhen.

Da die Ziele des Trainingsprogramms nicht die individuellen Fortbildungspräferenzen der Teilnehmer berücksichtigen, wird im Rahmen der Untersuchung auch zu prüfen sein, ob andere für die Arbeitssituation relevante Ziele für Fortbildungsprozesse bestehen. Demzufolge müssen im Rahmen der Untersuchung auch Fragen erörtert werden, die eigentlich seitens der Organisation in der Phase der Planung und Auswahl von Seminarzielen und -inhalten hätten beantwortet werden müssen.

Im übrigen soll unter Vernachlässigung der Voraussetzungen, die an die Planung und Durchführung erfolgreicher Aus- und Fortbildung gestellt werden, auf die manifesten und latenten Zielsetzungen der einzelnen Seminare selbst zurückgegriffen werden. Ein derartiges Vorgehen ist auch deswegen notwendig, weil beide Seminare ein breites Spektrum von Zielen besitzen, die die Möglichkeit eröffnen, daß die Teilnehmer diejenigen Ziele präferieren, die ihren Bedürfnissen am ehesten entsprechen, bzw. die auf innerbetriebliche Bedingungen stoßen, die einer praktischen Anwendung einzelner Lernziele und -inhalte entgegenkommen.

Es bleibt noch darauf hinzuweisen, daß auch bei den beiden Instituten, die das Fortbildungsprogramm für Führungskräfte entwickelt haben (Kepner-Tregoe und das NPI-Institut), durchaus die Erkenntnis vorhanden ist, daß individuelles Verhaltenstraining allein nicht ausreicht, um langfristig den gewünschten Transfer neuer Handlungsmuster und Einstellungen in der betrieblichen Praxis herbeizuführen, und daß es dazu zusätzlicher unterstützender Maßnahmen bedarf. Diese Erkenntnis hat sich jedoch bezüglich der Durchführung des Trainings

nur bei einer Variante des Seminartyps I, dem sog. ATS-Training (Analyse technischer Störungen) in begrenztem Umfang durchgesetzt. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um den Teilbereich der Problemanalyse innerhalb der Kepner-Tregoe-Methode. Das ATS-Training wird in einigen Betrieben des Unternehmens für Schlüsselarbeitskräfte im Produktionsbereich und deren unmittelbare Vorgesetzte durchgeführt. Hier leitet der Trainer nach dem dreitätigen Training den Anwendungsprozeß in der betrieblichen Praxis. Eine genauere Überprüfung der Transfereffekte dieses Trainings konnte im Rahmen der Untersuchung, die sich auf das Fortbildungsprogramm der betrieblichen Führungskräfte bezieht, nicht vorgenommen werden. Zwei Aspekte dieses Trainings wurden jedoch von betrieblichen Führungskräften positiv bewertet. Die Betriebsführungen der Produktionsbetriebe betonten vor allem das verbesserte Zusammenspiel der Mitarbeiter in den Produktionsbetrieben, ohne jedoch mit Bestimmtheit sagen zu können, daß sich - als Erfolg des Trainings - eine Verminderung der betrieblichen Störungszeiten bzw. höhere Maschinenlaufzeiten einstellten. Führungskräfte der Ausbildungsabteilungen der Betriebe bewerteten vor allem die Tatsache positiv und richtungsweisend, daß der Trainingsprozeß nicht mit der Ausbildungs- bzw. Trainingsphase abgeschlossen ist, sondern daß nach der Ausbildung unter Anleitung des Trainers die Umsetzungs- und Anwendungsprozesse organisiert werden.

Das für die Führungskräfte des Unternehmens durchgeführte Fortbildungsprogramm steht jedoch unter der Annahme, daß die praktische Umsetzung der vermittelten Fähigkeiten primär von den einzelnen Führungskräften selbst zu leisten sei. Die Berechtigung dieser Annahme wird im Rahmen der empirischen Untersuchung zu überprüfen sein.

Die Diskrepanz zwischen theoretischer Einsicht über Wirkungszusammenhänge individuellen Verhaltenstrainings und der Durchführung von Trainingsmaßnahmen ist in besonderem Maße auch

beim Seminartyp II (NPI-Seminar) vorhanden. Das Institut, das über Erfahrungen auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung (und auch über eine theoretische Konzeption) verfügt, [1] weist darauf hin, daß eine Führungsaus- und -fortbildung, die nur individuelles Verhaltenstraining betreibt und nicht auch von innerorganisatorischen Veränderungen und Entwicklungen begleitet wird, kaum erfolgreich sein kann. Eine Rechtfertigung dafür, daß das Unternehmen in Absprache mit dem für die Planung des Seminars verantwortlichen Institut das Trainingsprogramm durchführt, könnte darin zu sehen sein, daß man zunächst günstige Voraussetzungen für weitergehende Innovationen schaffen möchte. Wie in der Übersicht der Seminarziele dargestellt, enthält Seminar II jedoch auch Zielsetzungen, die isoliert von den zuvor beschriebenen Wirkungszusammenhängen zu sehen sind und begrenzte Verfahrens- bzw. Kommunikationstechniken darstellen (Konferenztechnik).

Im übrigen muß festgestellt werden, daß die zuvor genannten Voraussetzungen erfolgreicher Trainingsmaßnahmen die Organisation, die Aus- und Fortbildungsmaßnahmen initiiert, vor keine geringen Probleme stellt. Zu fordern wäre in diesem Zusammenhang ein stärkeres sozialwissenschaftliches Engagement bei der Planung und Durchführung von Aus- und Fortbildung. Zudem müßte innerorganisatorischen Kompetenzfragen größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Obwohl es sich bei den für die Planung und Durchführung der Aus- und Fortbildungsprogramme zuständigen Instanzen zumeist um technische Führungskräfte handelt, sind die im Rahmen dieses Kapitels diskutierten Probleme durchaus nicht unbekannt. Es wird jedoch im Hinblick auf eine praktische Realisierung dieser Überlegungen darauf hingewiesen, daß es sich bei diesen Fragen auch immer um Probleme des in einer Organisation Realisierbaren handelt.

---

1) Vgl. B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974

2.2 Ziel- und Inhaltsanalyse der Fortbildungsseminare

Die Notwendigkeit einer Ziel- und Inhaltsanalyse der Seminare ergibt sich daraus, daß - wenn Determinanten des Transfers analysiert werden - zunächst einmal festgestellt werden muß, welche Zielsetzungen die Seminare verfolgen. Unklare Trainingsziele erschweren nicht nur den Trainingsablauf, sondern auch das Orientierungsverhalten der Teilnehmer, vermindern die Lernmotivation und reduzieren die Chancen der praktischen Umsetzung des Gelernten. Eine andere Aufgabe der Ziel- und Inhaltsanalyse besteht darin, neben den offiziellen auch die nicht offiziell im Programm formulierten Ziele zu ermitteln. Da das Fortbildungsprogramm nicht anhand einer Analyse individueller Bedürfnisse der Führungskräfte bzw. organisatorischer Bedürfnisse konzipiert wurde, muß - zumindest in Ansätzen - versucht werden festzustellen, welche Ziele den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder bzw. der Organisation entsprechen, bzw. welche Ziele sich für die praktische Umsetzung und Anwendung eignen. Hierbei kann auf Ergebnisse der bereits zitierten Steigeruntersuchung zurückgegriffen werden. Anhand einer Ziel- und Inhaltsanalyse können die für den Umsetzungsprozeß maßgeblichen Determinanten identifiziert werden.

Zum Problem der Verallgemeinerung von Aussagen in der Ziel- und Inhaltsanalyse ist zu sagen, daß im Falle des Kepner-Tregoe- Seminars die Voraussetzungen gegeben sind. Trainingsziele, methodisch-didaktischer Seminarablauf und Übungsmaterial sind für jedes Seminar gleich. Ebenso ist der Trainer dergleiche. Etwas anders stellt sich das Problem beim NPI-Seminar. Hier liegen für die verschiedenen, bereits durchgeführten Seminare lediglich die offiziellen Seminarziele fest. Variationsmöglichkeiten bestehen hinsichtlich der Trainer. So werden - neben dem Seminarleiter - NPI-geschulte Praktiker (Angestellte aus dem Bereich der Werksleitungen der Betriebe) mit der Seminarleitung betraut. Dies kann dazu führen, daß Aussagen zur Frage des zeitgemäßen Führungsstils im Seminar verschieden akzentuiert werden.

2.2.1 Kepner-Tregoe-Seminar (Seminartyp I) Darstellung der Methode und der Seminarziele

Die Kepner-Tregoe-Methode zur Entscheidungsfindung und Problemanalyse gehört zu den bekanntesten fachunspezifischen Fortbildungsprogrammen für das Management. Die Methode ist besonders in den USA weit verbreitet, findet jedoch auch in der Bundesrepublik immer mehr Anhänger. Seit Gründung einer KT-Niederlassung in der Bundesrepublik im Jahre 1967 wurden bis Ende 1972 ca. 15.ooo Führungskräfte aus deutschen Unternehmen nach dieser Methode geschult. [1] Der KT-Methode liegt die Erkenntnis zugrunde, daß Entscheidungsfindung und Problemanalyse einem rationalen Grundablauf folgen und daher auch systematisch erlernbar sind.

Das übergeordnete Lernziel des Seminars lautet: Die Methode soll durch eine Verbesserung des Denkansatzes und durch eine Systematisierung des Denkablaufs zu einer Verbesserung der Führungstätigkeit und gleichzeitig zu besserer Bewältigung der eigenen Probleme verhelfen. Voraussetzungen für einen 'guten' Denkprozeß bilden gezielte Fragestellungen, die der Ermittlung vollständiger und 'richtiger' Informationen dienen und ein systematisches Verarbeiten der Informationen im Denkprozeß. Dabei erhebt die Methode den Anspruch, in gleicher Weise bei der Lösung technisch-sachlicher wie bei Problemen der Personalführung anwendbar zu sein.

Die Verbindung der KT-Methode zu Führungsproblemen des Managements ergibt sich aus der Feststellung, daß die Entscheidungsfindung in Organisationen primär Aufgabe des Managements ist. Es wird darauf hingewiesen, daß das Management heute vielfach mit Mitarbeitern kooperiert, die in bestimmten Bereichen über ein umfassenderes und zeitgemäßeres Wissen verfügen, als es dem Management selbst zur Verfügung steht. Dennoch sei es letztlich Aufgabe des Managements, die für die Organisation wichtigen Entscheidungen selbst zu treffen. [2]

---

1) Vgl. Manager-Magazin 12, Dezember 1972, S. 62 ff
2) Vgl. Kepner-Tregoe, Rationales Management, Augsburg 1971, S.1o

Weitere Verbindungen zur Führungsproblematik ergeben sich durch die Hinweise des Trainers, wie die Methode in der betrieblichen Praxis wirksam anzuwenden ist. So wurde vom Trainer immer wieder betont, daß die verschiedenen Kepner-Tregoe-Analysen kaum vom Einzelnen erfolgreich durchgeführt werden können, sondern daß es dazu der Teamarbeit bedarf. Die Bedeutung dieser Zielsetzung ergibt sich aus der Anwendung der KT-Methode innerhalb der Handlungssysteme hierarchisch gegliederter arbeitsteiliger Organisation. [1)]

In diesem Zusammenhang betonte der Trainer auch wichtige Aspekte eines modernen Führungsstils und verwies dabei auf die Bedeutung des projektorientierten Führens, bzw. das Modell der Projektorganisation. Ebenso wichtig sei, daß eine Änderung des Verhaltens von Organisationsmitgliedern ohne ausreichende Motivierung nicht erreichbar sei. Die wichtigste Art der Motivierung der Mitarbeiter sei ihre Beteiligung am Entscheidungsprozeß. Auf dem Wege der Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß könne eine Grundbedingung für die praktische Anwendung der Methode, das Vorliegen ausreichender und gesicherter Informationen, leichter erfüllt werden.

Die zuvor erwähnten verschiedenen Bemerkungen des Trainers zu Fragen eines modernen Führungsstils werden jedoch von der KT-Methode selbst nicht gestützt. Die KT-Methode, auch 'rationales Management' genannt, gibt vor, die Führungsfähigkeit in dem Sinne zu verbessern, als sich Führungskräfte daran gewöhnen, die Logik des KT-Verfahrens anzuwenden. Dementsprechend unterliegt die KT-Methode auch keinen Beschränkungen hinsichtlich ihrer Anwendungsbereiche. Es wird betont, daß die Technik

---

1) Die in die Untersuchung einbezogenen Betriebe verfügen über eine besonders tiefgestaffelte hierarchische Struktur. Organisationsmodell ist das Stab-Linie-System, in dem der Stab keine Weisungsbefugnis gegenüber der Linie besitzt. Die Linie verfügt über eine acht- bis zehngliedrige hierarchische Struktur, der eigentliche Produktionsbereich ist zudem in mehrere Betriebsabteilungen getrennt, die in sich bis zur Ebene der Betriebsführungen sechs bis sieben hierarchische Ebenen umfassen.

der Problemlösung und Entscheidungsfindung in den unterschiedlichsten Organisationen angewandt werden kann. Ziel sei es, "gute Führungskräfte zu besseren zu machen, den Prozentsatz guter Entscheidungen zu erhöhen." [1] Voraussetzung für ein verbessertes Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten bildet die Einübung der einzelnen Analyseschritte der Methode im Seminar.

Die KT-Methode ist in vier Grundanalysen gegliedert, die gleichzeitig einen logisch systematischen Ablauf widerspiegeln: Situationsanalyse, Problemanalyse, Entscheidungsanalyse und die Analyse potentieller Probleme. Der KT-Denkprozeß beginnt mit der Situationsanalyse. Als 'Situation' werden Vorfälle oder Ereignisse bezeichnet, die Handlungen verlangen. Im wesentlichen geht es darum, Prioritäten festzulegen bzw. die Situation derart zu zergliedern, daß deutlich wird, welche Denkansätze (Problemanalyse, Entscheidungsanalyse, Analyse potentieller Probleme) weiterhin anzuwenden sind.

Bei der Problemanalyse geht es um das zuverlässige Finden der Ursache einer Abweichung. Ein 'Problem' heißt dabei nach Kepner-Tregoe die Abweichung des Ist von einem vorgegebenen Soll bzw. von einer vorgegebenen Norm. Die Problemanalyse zielt darauf ab, voreilige Schlußfolgerungen zu vermeiden, zielgerechte Fragen zu stellen und die für die Analyse des Problems (der Abweichung) relevanten Informationen einzuholen.

Bei der Entscheidungsanalyse liegt das Schwergewicht darauf, intuitive oder voreilige Entscheidungen zu vermeiden. Bestehende Alternativen werden anhand unabdingbarer Mußbedingungen und erwünschter Sollbedingungen bewertet mit dem Ziel, eine gesicherte Entscheidung zu finden.

---

1) Informationsschrift der Kepner-Tregoe-Gesellschaft, Wiesbaden

Die 'Analyse potentieller Probleme' schließlich dient der Absicherung der Durchführung einer getroffenen Entscheidung. Hierbei sollen zukünftige Probleme festgestellt und durch Vorsorgemaßnahmen mit ins Kalkül gezogen werden. Bei der Analyse potentieller Probleme sind sieben Schritte zu berücksichtigen:

(1) kritische Bereiche der Planung erkennen,
(2) Probleme definieren,
(3) den Risikofaktor ermitteln,
(4) eine Rangordnung der Probleme bilden,
(5) mögliche Ursachen der wichtigsten Probleme ergründen,
(6) die Wahrscheinlichkeit dieser Ursachen ermitteln,
(7) Alternativen erarbeiten (Wie können mögliche Ursachen der gravierenden Probleme ausgeschaltet werden, und wie lassen sich die Folgen minimieren?).

Primäres Ziel ist also die Einübung eines konsequenten, zielorientierten Denkprozesses. Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse werden erleichtert durch ein - der Methode eigenes - Schema der Informationsbeschaffung und Verarbeitung und durch gemeinsame Begriffe.

Nachfolgend die Zusammenfassung der primären KT-Seminarziele:

1. Allgemeine Zielsetzung der KT-Methode
   Durch Verbesserung des Denkansatzes und durch die Systematisierung des Denkablaufs soll eine Verbesserung der Führungstätigkeit und gleichzeitig eine bessere Bewältigung betrieblicher Probleme erzielt werden.

2. Spezielle Ziele des Trainingsseminars
   Verhaltensänderungen : verbessertes berufliches Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten;
   Anwendung der Methode im Team

3. Mittel der Zielerreichung

Einübung der
- Situationsanalyse
- Problemanalyse
- Entscheidungsanalyse
- Analyse potentieller Probleme

Wie in der Darstellung des Seminarablaufs näher erläutert, wird die Einübung der einzelnen Analyseschritte der Methode, die die Voraussetzung für die praktische Anwendung bildet, im Seminar selbst nicht erreicht. Dazu bedarf es weiterer organisierter Übungs- und Anwendungsprozesse nach dem Ablauf des Seminars im betrieblichen Bereich.

2.2.2 Kritik der Methode

Gegenüber der traditionellen Betonung von Fragen des Führungsverhaltens, der Führungstechnik und des Führungsstils setzt die KT-Methode insofern andere Akzente, als Führung hier in stärkerem Maße situations-, problem- und sachorientiert gesehen wird. Es geht nicht primär um die Verhaltensbeeinflussung von Gruppenmitgliedern, sondern der Führungsprozeß wird gewissermaßen über eine Rationalisierung kognitiver Strukturen objektiviert. Es muß jedoch angemerkt werden, daß die Verbindung des eigentlichen KT-Denkprozesses mit dem Problem der Führung in industriellen Organisationen nicht stringent ist, da die Methode in den unterschiedlichsten Situationen, ja sogar (wie auch im Seminar betont wurde) im Alltagsleben anwendbar ist. Relevant in Bezug auf Führungsprobleme wird die Methode erst durch die Übertragung auf hierarchisch strukturierte arbeitsteilige Organisationen. Hierbei bleibt zu prüfen, welche Aspekte der Methode unter den jeweiligen Organisationsbedingungen wirksam werden können und in welcher Weise die Methode den Anspruch erfüllt, einen Beitrag zur Versachlichung der Kooperationsbeziehungen leisten zu können.

Eine rationalisierende Wirkung der KT-Methode auf den betrieblichen Entscheidungsprozeß kann insofern bestehen, als die KT-Methode zunächst dazu zwingt, die exakte Abweichung von einer vorgegebenen Norm (Sollzustand) zu ermitteln bzw. die Alternativen aufzuspüren und zu bewerten, bevor die eigentliche Entscheidung getroffen wird.

Es wurde vom Trainer mehrfach darauf hingewiesen, daß die KT-Methode den Führungskräften keineswegs die Entscheidung abnimmt, sie könnte ihnen aber dazu verhelfen, bessere und abgesichertere Entscheidungen zu treffen.

Wesentliches Merkmal der KT-Methode ist, daß sie die sozialen Faktoren und Determinanten und den gesamten organisatorischen Hintergrund der Tätigkeiten der Zielgruppe, d.h. die strukturellen Aspekte der Führungsproblematik, ausklammert. Die bestehenden Organisationsstrukturen, die geltenden Systeme organisatorischer Regeln und Normen, Probleme der Machtverteilung und Herrschaftslegitimation werden von der Methode nicht thematisiert.

Da jedoch die Anwendung der Methode sich primär innerhalb der institutionellen Rahmenbedingungen von hierarchisch-zentralistischen Führungsstrukturen vollzieht, deren Legitimität und Funktionsfähigkeit durch die, auch von Kepner-Tregoe betonte Entwicklung größerer Spezialisierung und Verfachlichung funktionaler Subsysteme und durch veränderte Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeiter in Richtung größerer beruflicher Autonomie tendentiell in Frage gestellt werden, kann die Methode auch als Versuch interpretiert werden, durch die Bereitstellung fachunspezifischer Denkansätze und Methoden für betriebliche Führungsfunktionen die tradierten Strukturen zu stabilisieren. Demgegenüber gilt es, auf allen betrieblichen Funktionsebenen wirksame Formen der Mitsprache und Einflußnahme der Mitarbieter an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu

schaffen, die die Entwicklung der beruflichen und kooperativen Fähigkeiten gestatten. Wie bereits betont, wurde zwar im Seminar die Bedeutung der Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen angesprochen. Dieser Hinweis ist eher als eine zweckmäßige Verhaltensregel für Vorgesetzte anzusehen. Zudem sind diese Bemerkungen unverbindliche Empfehlungen für das Führungsverhalten bei der praktischen Anwendung der Methode, die dazu dienen, eine Grundvoraussetzung für die Anwendung von KT-Analysen - das Vorliegen ausreichender und gesicherter Informationen - zu gewährleisten.

Daß diese Überlegungen keine abstrakte Kritik der Methode darstellen, läßt sich auch anhand der Stellungnahmen der technischen Angestellten zu einer Interviewfrage belegen, die ermitteln sollte, ob 'bessere' betriebliche Entscheidungen eher durch Schulungsmaßnahmen erzielt werden, die der Weiterentwicklung der Fähigkeiten methodisch-systematischen Denkens dienen, oder durch wirksame Formen der Einflußnahme auf den Prozeß der Entscheidungsbildung. [1] 75 % (n=207) der befragten technischen Angestellten sind hier der Meinung, daß 'bessere' betriebliche Entscheidungen eher durch wirksame Formen der Einflußnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse erzielt werden können.

Neben dem Anspruch der KT-Methode, zur Verbesserung der betrieblichen Entscheidungsfindung beizutragen, erscheint im Rahmen der Untersuchung vor allem auch die 'Problemanalyse' von Wichtigkeit. Eine Klärung der Bedeutung der Problemanalyse im Rahmen der Tätigkeit der Zielgruppe setzt eine Kritik des der Analyse zugrundeliegenden Normenbegriffs voraus. Kepner-Tregoe gehen bei der Problemanalyse von zwei Grundannahmen aus.

---

1) Schriftliche Befragung , Frage 45: Bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen und Planungen besteht oft das Risiko eines Fehlschlags. Welche der aufgeführten Maßnahmen wäre aus Ihrer betrieblichen Sicht am ehesten geeigent, die Risiken solcher Entscheidungen möglichst gering zu halten?
- Indem durch Schulung und Fortbildung die Fähigkeiten methodeisch-systematischen Denkens weiterentwickelt werden:24%
- Durch Beteiligung der von Entscheidungen und Planung Betroffenen an der Entscheidungsbildung: 76%

1. Jedes Problem ist eine Abweichung von einer (bekannten) Norm
2. Jedes Problem besteht aus Teilproblemen, und jedes Teilproblem hat nur eine Ursache.

Diese Definitionen legen es nahe, von einem kausaldeterministischen Normbegriff zu sprechen, der primär bei der Analyse technischer Abweichungen zum Tragen kommt. So beinhalten die während des Trainings von den Teilnehmern(im Team) zu lösenden Fallbeispiele primär technische Defekte oder Abweichungen innerhalb der Produktion, der Lagerhaltung oder des Versands. Nur ein Fallbeispiel war dem sozialen Bereich von Organisationen entnommen (soziale Konflikte in einem Schreibsaal), der Erklärungsgehalt der durch die KT-Methode hier angebotenen Lösung war jedoch äußerst gering. Bei der Besprechung dieses Fallbeispiels wies der Trainer im übrigen darauf hin, daß die Anwendung der KT-Methode auf soziale Probleme sehr schwierig sei. Man solle bei der praktischen Einübung und Anwendung deshalb nicht mit sozialen Problemen beginnen. Außerdem wurde betont, daß durch die KT-Problemanalyse nur die Ursachen der Abweichung von einer Norm (Soll) exakt lokalisiert werden können; die eigentliche Entscheidung, was zu tun sei, verbleibt bei der verantwortlichen Führungskraft.

Die KT-Problemanalyse ist offenbar nur dann erfolgreich anwendbar, wenn es sich um Abweichungen von einer technisch bekannten Norm handelt und wenn sich derartige Abweichungen genau lokalisieren und isolieren lassen. Damit neigt die KT- Methode sehr zu einer technisch verengten Sichtweise von Problemen. Auch das soziale System gerät so bei einer Übertragung der KT-Analyse in die Nähe eines technischen Regelsystems, in dem die einzelnen Funktionsparameter bekannt sind und die Ursachen für Abweichung sich exakt lokalisieren lassen. Die Anwendung der Methode dürfte jedoch auf Schwierigkeiten stoßen, wenn sich (wie bei Störungen des Betriebsablaufs) technische und soziale Ursachen derart miteinander verschränken, daß eine

eindeutige Zuordnung nicht möglich ist. Andererseits kann man realistischerweise nicht davon ausgehen, daß die Sollparameter für das soziale System bekannt, allgemein anerkannt und beliebig beeinflußbar sind. Wird trotzdem der KT-Normbegriff auch in diesem Bereich angewandt, so kann nur auf die herrschenden Organisationsnormen und Verhaltenserwartungen in Verbindung mit den bestehenden formalen Führungsstrukturen zurückgegriffen werden. Die KT-Methode unterliegt also hier einem gewissen Zirkel, da sie keine Alternativen aufzeigt, die den Rahmen der geltenden Normen oder Standards, die ja ihrerseits vielfach Ursachen darstellen für Abweichungen bzw. Konflikte innerhalb der sozialen Organisation, übersteigen. Dazu wäre eine Ausweitung der Methode in Richtung einer Einbeziehung organisationssoziologischer und verhaltenswissenschaftlicher Thematiken von Nöten.

Die Analyse potentieller Probleme dient dazu, die Durchführung einer Entscheidung zu planen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf mögliche kritische Bereiche gelegt, in denen Abweichungen auftreten können. Um dieses Risiko von vornherein unter Kontrolle zu halten, sind vorbeugende und Eventualmaßnahmen zu treffen und ein Warn- bzw. Meldesystem einzubauen. Dies soll dazu dienen, daß das Eintreten einer Abweichung (eines Problems) sofort bekannt wird, daß getroffene Eventualmaßnahmen sofort wirksam werden können, so daß entsprechende Vollzugsmeldungen über den Erfolg von Maßnahmen stattfinden. Besonderer Wert wird auf vorbeugende Maßnahmen gelegt, die die Ursachen möglicher Abweichungen ins Kalkül ziehen, gegenüber jenen Maßnahmen, die auf die Beseitigung der Auswirkungen von Abweichungen abzielen.

Die Konstruktion der 'Analyse potentieller Probleme'kann bei einer Anwendung im Rahmen hierarchisch strukturierter Organisationen auch der besseren Absicherung zentralistischer Entscheidungsstrukturen dienen, da die Methode keine Hinweise

darüber gibt, wie die Durchführung und Durchsetzung von Entscheidungen ohne ein System ständiger Rückmeldungen erreicht werden kann. Die technisch-instrumentelle Konstruktion der Analyse berücksichtigt nicht die Bedürfnisse und Eigeninitiativen der Mitarbeiter, vor allem der ausführenden Instanzen. Offenbar werden die Fähigkeiten dieser Ebenen, Entscheidungen zu treffen und selbständig auszuführen, gering eingeschätzt, da dem Prozeß der Entscheidungsrealisation durch das Meldesystem ein Instrument beigegeben ist, das Eigeninitiativen und Motivationen der Mitarbeiter wenig Beachtung schenkt.

Im Seminar wurde verschiedentlich darauf hingewiesen, daß (falls die Methode in der Praxis konsequent angewendet wird) dies zu einer Versachlichung der Kooperationsbeziehungen beitragen könne. Alles würde an den Fakten gemessen und dadurch könnten Konflikte vermieden, persönliche Eitelkeiten etc. zurückgedrängt und das Denken in Erfahrungswerten und Vorurteilen verhindert werden. Wenn auch eingeräumt werden muß, daß derartige Ansprüche der Methode (sie ließen sich durch andere, im Rahmen des Seminars angesprochene mögliche positive Auswirkungen der Methode erweitern) vor allem der Motivierung der Teilnehmer dienen, so zeigt sich hierbei auch die Tendenz zur Überfrachtung der Methode und eine wenig realistische Einschätzung als 'Allheilmittel' der Führung. Bezogen auf die konkrete Tätigkeitssituation der Zielgruppe muß insgesamt berücksichtigt werden, daß immer nur einige Segmente der Tätigkeitsrolle zeitlich begrenzte Ansatzpunkte für das Praktizieren der KT-Methode bieten.

2.2.3 Bemerkungen zum Seminarablauf

Bei der KT-Methode handelt es sich nicht um Wissensvermittlung, sondern um das Einüben methodisch-analytischer Fähigkeiten zur Problemlösung und Entscheidungsbildung. Die erste Einübung der Methode erfolgt nach der Darstellung der einzelnen Analyseschritte anhand konkreter Fallbeispiele, die jedoch nicht dem

Tätigkeitsbereich der Zielgruppe entnommen sind. Zumeist handelt es sich dabei um das Aufspüren betriebstechnischer Defekte. Die Erarbeitung der Lösung erfolgt in Gruppen zu je vier Seminarteilnehmern, in denen jeder Teilnehmer gemäß dem Datenmaterial eine bestimmte betriebliche Funktion übernimmt (Betriebsleiter, Versandleiter etc.). Rollenspiele,wie bei anderen Managementseminaren üblich, finden nicht statt. Als Vorteil der Wahl von nicht tätigkeitsspezifischen Beispielen für die Einübung wird herausgestellt, daß dabei alle Teilnehmer gleiche Chancen hatten, bei der Problemlösung mitzuwirken.

Nach Ablauf des fünftägigen Seminars kann gesagt werden, daß - entgegen dem Anspruch von Kepner-Tregoe - die für die Einübung der einzelnen Analysen zur Verfügung stehende Zeit nicht ausreichte, um sie derart einzuüben, daß sie nach Ablauf des Seminars von den Teilnehmern bei der Lösung betrieblicher Probleme angewandt werden können. Die Teilnehmer kritisierten verschiedentlich die zu kurze Behandlung der einzelnen Trainingsschritte. Der Trainer wies zwar auf die Notwendigkeit hin, die Methode auch nach dem Seminar ständig weiter zu üben, es wurde jedoch nicht mit dem nötigen Nachdruck die Wichtigkeit organisierter betrieblicher Übungs- und Anwendungsgruppen betont. Über den Grad der Einübung der Methode am Ende des Seminars gab eine Lernkurve Auskunft, die der Trainer aufzeichnete mit der Frage an die Teilnehmer, an welchem Punkt der Kurve sie sich selbst einstufen würden. Die Teilnehmer neigten übereinstimmend der Ansicht zu, daß ihr Informations-, Wissens- und Einübungsstand am Ende des ersten Drittels der Lernkurve läge. Dies sollte die Teilnehmer zur weiteren Einübung der Methode motivieren. Zwar besitzen die Teilnehmer in ausreichendem Maße Lehr- und Übungsmaterial: Das Kepner-Tregoe Buch "Rationales Management" wurde den Teilnehmern bereits vor Beginn des Kurses ausgehändigt; nach Abschluß des Trainings verbleibt ihnen das Übungsbuch zur Methode 'Handbuch für praktische Ergebnisplanung'; zusätzlich wurde allen Teilnehmern ein Kunststofftableau in

Taschenformat überreicht, auf dem die einzelnen Schritte der Methode in Kurzform verzeichnet sind; außerdem verbleibt den Teilnehmern sämtliches Übungsmaterial. Es besteht trotzdem Anlaß zu der Annahme, daß die Teilnehmer aufgrund des zu geringen Einübungsstands nicht genügend motiviert wurden, die Methode auch weiterhin zu üben und zu vervollständigen, zumal wenn dies, gemäß der individuellen Trainingsstrategie, ihrer eigenen Initiative überlassen bleibt und nicht in organisierten Lern- und Anwendungsprozessen im Betrieb geschieht.

Vor Beginn des Kurses war den Teilnehmern mitgeteilt worden, daß sie sich ein Problem aus ihrem Tätigkeitsbereich überlegen sollten. Dieses Problem sollte dann während des Kurses nach der KT-Methode behandelt werden. Bei der Lösung der von den Teilnehmern genannten Probleme nach der KT-Methode fiel auf, daß die Teilnehmer wohl den Formalismus der einzelnen Analyseschritte berücksichtigten, daß sie aber bei den Lösungsvorschlägen der eigenen Probleme ihnen geläufige, vertraute Führungspraktiken wiederholten. So kam eine Gruppe, deren Thema der 'schlechte betriebliche Informationsfluß bei Einzelaufträgen des Produktionsbetriebs an die technische Werkstatt' war, nach der Auflistung des Problemfeldes nach der KT-Methode zu dem Ergebnis, daß die Kontrollen verschärft werden müßten.

Das Problem eines Betriebsführers lautete: Wie kann ich einen fähigen Mitarbeiter weiterhin zur Leistung motivieren, ohne die Möglichkeit des betrieblichen Aufstiegs. [1] (Der Betriebsführer hatte dabei einen fähigen Reviersteiger im Auge.) Auch die hier vorgeschlagene Lösung nach KT lag ganz auf der Ebene vertrauter Führungspraktiken: In Übereinstimmung mit dem Betriebsführer schlug die Gruppe vor, die Kompetenzen des Mitarbeiters zu

---

1) In den Produktionsbetrieben des Unternehmens bestand zu diesem Zeitpunkt für die technischen Angestellten ein Aufstiegsstopp, da, bedingt durch die Stillegung anderer Schachtanlagen, freigesetzte Angestellte in den Betrieben gemäß ihrer betrieblichen Funktion und Position beschäftigt werden mußten.

erweitern, ihm aber gleichzeitig einen fähigen Fahrsteiger zum Vorgesetzten zu geben, da zu befürchten war, daß der Revierseiger seine Kompetenzen überschreiten würde.

Die Kommentare des Trainers bei der Lösung der einzelnen Probleme der Teilnehmer beschränkten sich auf Hinweise zum formal richtigen Vorgehen nach der KT-Methode. Die vorgeschlagenen Lösungen wurden nicht nach ihrer Angemessenheit bewertet oder kritisiert, auch andere Lösungsalternativen wurden nicht erörtert, obwohl einige Lösungen mit den bereits erwähnten vom Trainer vertretenen Ansichten über einen modernen Führungsstil kaum zu vereinbaren waren. Bei dem Problem des Diplomingenieurs einer Stabsabteilung ergab die Diskussion des Lösungsvorschlags, daß die KT-Methode doch mit Aussicht auf Erfolg angewendet werden kann, jedoch erfolgte der Hinweis über die Wirksamkeit der KT-Methode in diesem Falle durch den Trainer. Das Problem lautete: Aufstellen eines Raubplanes nach der Zechenstillegung. Man kam in dieser Gruppe insofern zu einem nicht befriedigenden Ergebnis, als die Probleme im wesentlichen in einer nicht exakten Zeitplanung seitens des Vorstands der Betriebsführungsgesellschaft lagen. Darauf habe man jedoch keinen Einfluß. Dazu bemerkte der Trainer, daß man mit Hilfe der KT-Methode sehr wohl Einfluß ausüben könne. Er berichtete einen Fall eines früheren Seminarteilnehmers. Dieser habe ohne genauere Zielvorgabe seitens der Gruppe vor der Alternative gestanden, eine Strebausrüstung zu kaufen oder von einer stillzulegenden Schachtanlage zu 'rauben' (Ausbau zwecks Wiederverwendung). Diese Alternative habe er in Form einer Analyse potentieller Probleme nach der KT-Methode dem Vorstand der Gruppe vorgelegt. Innerhalb von vier Tagen hätte dann der Vorstand der Betriebsführungsgesellschaft eine Entscheidung getroffen. Wichtig sei es in einem derartigen Falle, mit ausgearbeiteten Alternativen an die entsprechenden Entscheidungsinstanzen heranzutreten. Nur so sei die Einflußnahme auf den Entscheidungsprozeß zu gewährleisten.

Auch dies mag als Beleg dafür gelten, daß durch eine betriebliche Anwendung von KT-Methoden Veränderungen geltender Führungsstrukturen kaum zu erreichen sind. (Mit ausgearbeiteten Alternativen aus eigener Initiative vorgesetzte Instanzen zu Entscheidungen zu bewegen, mag in stark hierarchisch geprägten arbeitsteiligen Organisationen nicht immer konfliktfrei verlaufen.)

Im übrigen wurde von Seminarteilnehmern die Vermutung geäußert, daß man die KT-Methode im Betrieb durchaus auch in manipulativer Absicht anwenden könne, indem man eigene Pläne, Alternativen (Vorschläge) mit Hilfe der Methode so darstelle, daß andere kaum umhin können zuzustimmen. Auch der Trainer wies auf eine solche Möglichkeit hin. Durch die schriftliche Expertise bei der 'Entscheidungsanalyse' verfüge man über ein ziemlich starkes Druckmittel, vor allem auch gegenüber vorgesetzten Instanzen. Falls die für eine Entscheidung Zuständigen eine solche Analyse übergehen und ihre eigene Entscheidung durchzusetzen trachten, sei dies mit einem gewissen Risiko verbunden. Es zeigt sich auch hier, daß die Methode durchaus auch als Mittel der Auseinandersetzung in sozialen Konflikten benutzt werden kann. Sie ist jedoch kein geeignetes Mittel zur Lösung sozialer Konflikte.

Dagegen könnten eindeutige betriebliche Zielsetzungen, Dezentralisierung von Entscheidungen und die Gestaltung von Kooperationsformen, die den Mitarbeitern die Entfaltung von Eigeninitiativen und größere berufliche Autonomie gestatten, befriedigendere Resultate haben.

Indem bei den Seminarübungen auch wichtige betriebliche Probleme der Teilnehmer zur Sprache kommen, ergeben sich Ansatzpunkte für innovative Problemlösungen, besonders auch für Führungsprobleme. Eine exakte Analyse der Problemdimensionen bedeutet jedoch, daß organisationssoziologische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze berücksichtigt werden sollten. Die Diskussion betrieblicher Probleme mit Hilfe der KT-Methode

gibt kaum die Möglichkeit, den Rahmen geläufiger, vertrauter Führungsmuster zu sprengen. Festzuhalten bleibt, daß die Darstellung von Problemen der Teilnehmer einen geeigneten Ansatzpunkt zur Formulierung innovativer Strategien bildet, einschließlich der Planung ihrer praktischen Umsetzung. Im Rahmen derartiger Ansätze könnten auch die bereits erwähnten Elemente von Strategien der Organisationsentwicklung eingebracht werden.

2.2.4 Betriebliche Anwendungsmöglichkeiten der KT-Methode

Wie bereits erwähnt beansprucht die Methode in gleicher Weise bei technisch-praktischen wie bei Problemen im sozialen Bereich der Organisation anwendbar zu sein. Im Vorgriff auf die Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung kann jedoch schon hier gesagt werden, daß den befragten technischen Angestellten die Grenzen der Anwendbarkeit der KT-Methode durchaus bewußt sind. Die Frage, ob sich die Methode im technisch-praktischen und im sozialen Bereich der Organisation gleichermaßen anwenden ließe, [1] wurde von den Führungskräften dahingehend beantwortet, daß sie in überwiegendem Maße die Anwendung von KT auf technisch-praktische Bereiche beschränkt sehen. Bei sozialen Problemen, vor allen solchen der Personalführung, könne die Methode lediglich zu gezielten Fragestellungen anregen und dazu, wie man versucht, 'sichere und ausreichende' Informationen zu erfragen. Ob jedoch unter den jeweiligen Organisations- und Führungsbedingungen von den Mitarbeitern 'sichere' und 'ausreichende' Informationen zu erhalten sind, ist ein anderes Problem.

Hinsichtlich der betrieblichen Anwendungsmöglichkeiten der KT-Methode ist zunächst zu fragen, ob innerhalb der geltenden Führungsstrukturen der Betriebe den geschulten technischen Angestellten der notwendige Spielraum zur Anwendung gegeben ist. Die verschiedenen Aussagen des Trainers über Erfolge der Methode in großen Organisationen (z.B. der US-Weltraumbehörde NASA, in Konzernen wie IBM, General Motors u.a.), die sicherlich auch

---

1) Vgl. Anhang, Leitfaden für die Intensivbefragung

der Motivierung der Teilnehmer dienten, deuten darauf hin, daß bei einer erfolgreichen Anwendung bestimmte Grundvoraussetzungen im Hinblick auf die Struktur der Kooperations- und Arbeitsprozesse gegeben sein müssen. Unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten ergeben sich auch aus der Notwendigkeit, die verschiedenen Analysen auf Formblättern schriftlich zu fixieren. In der Praxis dürfte das zur Folge haben, daß eine Anwendung lediglich bei wesentlichen Problemen und Entscheidungen in Frage kommt, wobei die von den Tätigkeitsgebieten der Führungskräfte her gegebene objektive Möglichkeit zur Durchführung derartiger schriftlicher Analysen mitberücksichtigt werden muß. [1] Von den Vorbedingungen der Durchführung derartiger Analysen her dürfte eine Anwendung eher in Stabsfunktionen möglich sein als in unmittelbaren Linienfunktionen oder - anders formuliert : die Möglichkeit zur Anwendung und Durchführung von KT-Analysen in industriellen Organisationen steigt mit der funktionsspezifischen Distanz zur Leitung unmittelbarer Produktionsprozesse. Sonst bleibt lediglich die Möglichkeit, einige allgemeine Verhaltensmaximen der Methode zu befolgen, wie Problembereiche eingrenzen, gezielte Fragen stellen und ausreichende gesicherte Informationen einholen.

Hinsichtlich möglicher Auswirkungen der KT-Methode auf die in Bergbaubetrieben geübte Entscheidungspraxis kann gesagt werden, daß das KT-Training insofern Veränderungen bewirken kann, als es einer Entscheidungspraxis entgegenwirkt, die auf kurzfristige Erfolge abzielt und zu vorschnellen Entscheidungen neigt.

---

1) Interessant ist eine in diesem Zusammenhang von einem Teilnehmer geäußerte Bemerkung, daß Leitungsinstanzen des Unternehmens wohl deswegen die Methode nicht allgemein befürworten, weil sie sonst gehalten seien, betriebliche bzw. überbetriebliche Zielsetzungen schriftlich zu fixieren. Falls dies geschehe, könne man sie nach Meinung des Teilnehmers 'festnageln'. Zumindest erscheinen in derartigen Bemerkungen der Teilnehmer Hinweise auf eine Organisationspraxis, die gekennzeichnet ist durch unklare bzw. nicht eindeutig formulierte Zielsetzungen der Spitze oder durch Defizite im Informationssystem der Organisation.

Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß der Großteil der Zielgruppe nicht aus Angestellten mit spezifischen Managementaufgaben besteht, sondern es überwiegt das technische Leitungspersonal des mittleren Management der Produktionsbetriebe (Fahrsteiger, Obersteiger, Betriebsführer). Hierbei handelt es sich um Ebenen der Betriebshierarchie, deren Entscheidungsmacht im Zuge der technisch-organisatorischen Veränderungen im Bergbau beschnitten wurde. Wie in einer früheren Untersuchung dargestellt, sind aus dem unmittelbaren Bereich der Untertagebetriebsführung wichtige Entscheidungen in die zentralen Stäbe, in die Werksleitungen und in die Betriebsführungsgesellschaften übergegangen. [1] Es ist also zu fragen, ob der Anwendung der KT-Methode, zumindest was den Stellenwert der Entscheidungsproblematik angeht, innerhalb des Tätigkeitsbereichs der Zielgruppe ein ausreichender Spielraum bleibt.

Voraussetzungen für eine Anwendung der KT-Problemanalyse könnten durch die besonderen Merkmale der Produktionsprozesse von Bergbaubetrieben gegeben sein. Im wesentlichen handelt es sich um eine kontinuierliche Prozeßproduktion, doch ist die Kontinuisierung der Prozesse (bedingt durch zahlreiche potentielle und aktuelle Störungen der Prozeßabläufe) selbst keine feste Größe, sondern ein stets anzustrebendes und wiederherzustellendes Ziel. In der zietierten Untersuchung über Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau wurde jedoch auch dargestellt, daß diese Störungen der Betriebsabläufe zu einem nicht geringen Teil nicht nur technische Ursachen haben, vielmehr : Das Problem technischer Störungen und Unterbrechungen ist nicht zu trennen von bestimmten Aspekten der sozialen Organisation der Betriebe (Informationsprobleme, Sanktionssysteme, Sollprinzip, technische, personell-qualifikatorische Ausstattung der Produktionsbetriebe).

---

1) E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder, Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau, a.a.O., Band I, Abschnitt 2.1223

Es erscheint daher zumindest fraglich, ob der primär auf technische Dimensionen bezogene Problembegriff der KT-Methode Lösungsansätze zur besseren Bewältigung von Störungen und Friktionen im Betriebsablauf erlaubt. Es sei auch angemerkt, daß die Leitung der Arbeitsprozesse zur Behebung von Betriebsstörungen nicht primär zum Aufgabenbereich der Zielgruppe gehört. Dies obliegt jenen Führungsebenen, die die Produktionsprozesse unmittelbar leiten (Schichtsteiger, Reviersteiger). Für diese Ebenen wird in einigen Betrieben das sog. ATS-Training durchgeführt (Analyse technischer Störungen, die im wesentlichen die Schritte der KT-Problemanalyse umfaßt).

Eine Behandlung komplexer, technisch-organisatorischer Störungsprobleme nach der KT-Methode kann auch durch den Formalismus der Methode selbst beeinträchtigt werden. Danach ist bei komplexen Problemanalysen (oder Entscheidungen) eine schriftliche Fixierung und Aufarbeitung von Informationen erforderlich, zu der in den meisten Fällen den technischen Führungskräften der Produktionsbetriebe kaum der nötige zeitliche Spielraum zur Verfügung steht.

Von der KT-Methode kann jedoch insofern eine motivierende Wirkung ausgehen, als sie unterstellt, daß Lösungsansätze mit rationalen Mitteln, d.h. mit einem geeigneten Denkansatz, gefunden werden können. Die KT-Methode könnte somit einen Beitrag leisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens in Störungsfällen. Hier besteht nach den Ergebnissen der zuvor zitierten Untersuchung bei Linienvorgesetzten der Produktionsbetriebe die Tendenz, im Falle von Betriebsstörungen eher Schuldige zu suchen, bzw. über Fragen der Verantwortlichkeit zu diskutieren, als aufgrund exakter Analysen Ursachen festzustellen und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen.

Dieses Führungsverhalten führt leicht zu empfindlichen Störungen der betrieblichen Kooperationsprozesse, z.B. dadurch, daß versucht wird, Verantwortung auf andere zu überwälzen (Personen

und/oder Fachabteilungen). Wegen der zu erwartenden negativen Sanktionen werden Informationen manipuliert, die für Ursachenanalysen und betriebliche Entscheidungen wichtig sind.

Besonders auch am Beispiel des Führungsverhaltens in Störungsfällen können die Grenzen der KT-Methode aufgezeigt werden. Dabei kann auf eine KT-Maxime zurückgegriffen werden, die besagt, daß es wichtiger sei sich den Ursachen von Problemen zuzuwenden, als eingetretene Abweichungen zu beheben. Das zuvor beschriebene Führungsverhalten bei Betriebsstörungen ist keineswegs ausschließlich ein Fehlverhalten Einzelner, sondern es ist durch 'objektive' Faktoren mitbedingt. Den technischen Angestellten der Produktionsbetriebe sind kurzfristige Produktionsvorgaben gesetzt (Die einzelnen Produktionsabteilungen eines Betriebs und der Betrieb insgesamt haben ein tägliches Produktionssoll.) Die Einhaltung der Sollproduktion ist jedoch durch die spezifischen Produktionsbedingungen der Bergbaubetriebe ständig in Frage gestellt. Produktionsausfälle aufgrund betrieblicher Friktionen sind dann von den technischen Angestellten gegenüber vorgesetzten Instanzen zu verantworten, obwohl sie allein nicht über die Mittel und Kompetenzen verfügen, die das Produktionsergebnis beeinflussen. Unter diesen Bedingungen werden Strategien zur Teilung und Verlagerung von Verantwortung entwickelt.

Begünstigt wird dieses Verhalten durch die organisatorische Aufsplitterung der zur Leitung der Produktionsprozesse erforderlichen Funktionen in verschiedene Parallelhierarchien (Grubenbetrieb, Aus- und Vorrichtung, Maschinenbetrieb, Elektrobetrieb, Allgemeine Dienste, Stabsabteilung), die innerhalb der Organisation auch eigene Statusinteressen verfolgen. Dies kann bei betrieblichen Friktionen, die Produktionsausfälle zur Folge haben, dazu führen, daß innerhalb der Vorgesetztenhierarchie einer Abteilung und zwischen den Abteilungen die Frage gestellt wird, welche Umstände und welche Personen für die Ausfälle verantwortlich sind. Es sei angemerkt, daß angesichts der vielfältigen technisch-funktionalen und organisatorischen Interdependenzen

bei der Steuerung der Produktionsprozesse eine exakte Bestimmung der individuellen Verantwortlichkeit nicht möglich ist. Den zuvor skizzierten Ursachen eines disfunktionalen Führungsverhaltens bei Betriebsstörungen ist mit den Mitteln der KT-Methode nicht beizukommen. Hier bedarf es Entscheidungen der Unternehmensleitung unter Mitwirkung der technischen Angestellten über die Rahmenbedingungen betrieblicher Leistungsziele und über die Struktur betrieblicher Kooperationsprozesse.

Hinsichtlich der Seminarzielsetzung 'Förderung von Teamarbeit' bei der Anwendung der Methode ist festzustellen, daß gemäß den Ergebnissen der bereits zitierten Untersuchung über 'Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau' Teamarbeit in besonderem Maße von den technischen Angestellten der verschiedenen hierarchischen Ränge präferiert wird. Dieses Kooperationsprinzip kommt den eigenen Wünschen nach stärkerer Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen entgegen. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß - unter den Bedingungen der individuellen Trainingsstrategie - die Durchsetzung von Teamarbeit in stark hierarchisch differenzierten Organisationen auf Schwierigkeiten stößt. Dadurch, daß Teamarbeit an betriebliche Anwendungsprozesse der KT-Methode angebunden wird, eröffnen sich zwar Möglichkeiten zur Ausübung teambezogener Kooperationsmuster, die jedoch andererseits begrenzt sind auf Anwendungsfälle der Methode.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird der Frage nachzugehen sein, ob durch eine konsequente Anwendung der KT-Methode die traditionellen, hierarchischen Entscheidungsstrukturen durch teamartige Kooperationsmuster relativiert werden können, oder ob nicht als innerbetriebliche Voraussetzung für eine Anwendung der Methode bereits teamartige Kooperationsbeziehungen existieren müssen, die eine Integration innovativer Verhaltensmuster in das betriebliche Handlungssystem erleichtern.

2.3 Ziel- und Inhaltsanalyse des NPI-Seminars (Seminartyp II)

Bevor eine Inhaltsanalyse des NPI-Seminars erfolgt, seien einige allgemeine Erläuterungen zum NPI-Konzept vorausgeschickt. Vom eigenen theoretischen und praktischen Anspruch her steht beim NPI-Programm der Komplex der Organisationsentwicklung im Vordergrund, nicht dagegen der Komplex des Verhaltenstrainings oder der Verbreitung allgemeiner Führungslehren für Führungskräfte in Organisationen. Organisationsentwicklung bedeutet dabei im wesentlichen eine Überwindung tradierter Organisationsstrukturen von Unternehmen, die neueren Ansprüchen hinsichtlich Flexibilität, Innovationskapazität und der Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse nicht mehr genügen. Wenn trotzdem Aspekte des Verhaltenstrainings in das NPI-Trainingsprogramm aufgenommen wurden, so lag dieser Tatsache seitens des NPI-Instituts die Überlegung zugrunde, daß Organisationsentwicklung ohne eine voraufgehende oder parallel verlaufende Änderung des Verhaltens und der Einstellungen der Organisationsmitglieder nicht durchführbar ist. Ziel der NPI-Konzeption ist demnach, durch Verhaltenstraining - vor allem geht es dabei um das Erkennen des eigenen Verhaltens in Gruppen und der Einübung neuer kooperativer Verhaltensmuster - die Grundlagen für eine organisatorische Weiterentwicklung der Unternehmen vorzubereiten, wobei vor allem auch eine Abkehr vom hierarchisch-zentralistischen Führungsprinzip angestrebt wird. Gleichzeitig wird in den Kursen durch Referate der Wissensstand der Teilnehmer über Organisationsprobleme erweitert und auf Möglichkeiten funktionaler Organisationsformen hingewiesen. Die Notwendigkeit der Veränderung überlieferter Organisationsstrukturen wird anhand eines Modells der Entwicklungsphasen von Unternehmungen demonstriert.[1] (Pionierphase, Phase der Differenzierung, Phase der Integration)

---

1) Vgl. B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, a.a.O., S. 43 ff

Die Trainingsinstitution ist von ihrem theoretischen Selbstverständnis und auch von ihrer Arbeitspraxis her weniger an der Durchführung von Trainingsprogrammen orientiert, sondern primär an Maßnahmen der Reorganisation, der Organisationsentwicklung. Diese Tatsache ist für den Trainingsablauf von Bedeutung. So konnten die Seminarleiter in den Diskussionen, die sich an die Vorträge über Organisationsentwicklung anschlossen, die z.T. skeptischen Fragen der Teilnehmer bezüglich der Notwendigkeit und Möglichkeit von Organisationsentwicklung durch Berichte über eigene praktische Erfahrungen des NPI-Instituts bei konkreten betrieblichen Reorganisationen überzeugend beantworten. Dies bezieht sich allerdings primär auf das sog. 'Mutterseminar', das für Mitglieder des betrieblichen Spitzenmanagements durchgeführt und von Fachkräften des NPI-Instituts geleitet wurde. In den Seminaren, die für die Zielgruppe der Untersuchung durchgeführt werden und die von einem Lizenztrainer und einem NPI-geschulten Praktiker (in der Regel ein Vertreter der Werksleitungen) geleitet werden, wurde speziell diese Thematik von der Seminarleitung nicht so überzeugend dargestellt.

Der Grundkonzeption des NPI-Instituts würde, zumindest langfristig, auf der Seite des Unternehmens ein Plan und eine Strategie der Organisationsentwicklung entsprechen. Kurzfristig gesehen dienten die Kurse im Rahmen einer Entwicklungsstrategie dem Zweck, bei den Organisationsmitgliedern Entstellungsänderungen herbeizuführen, den Blick zu schärfen für organisatorische Mängel und für Möglichkeiten ihrer Überwindung. Somit könnte ein Klima geschaffen werden, in dem die subjektive Bereitschaft zu organisatorischen Innovationen und Verhaltensänderungen der Organisationsmitglieder entstehen kann.

Wir bereits dargestellt, besteht auch im Zusammenhang mit dem NPI-Kurs keine ausgearbeitete Entwicklungskonzeption des Unternehmens, innerhalb der die in den Kursen vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten einen bestimmten Stellenwert einnehmen könnten. Eine solche Strategie müßte zumindest in Umrissen die Richtung angeben, in der eine Entwicklung der Organisation

erfolgen sollte. Ein Vertreter der 'Stabsabteilung Führungskräftefortbildung' des Unternehmens betonte zu Beginn des Kurses, daß die Weiterentwicklung und praktische Umsetzung der in dem Kurs vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten primär Aufgabe der Teilnehmer sei. Eine derartige Sicht widerspricht jedoch den zuvor beschriebenen Voraussetzungen erfolgreicher Trainingsstrategien.

2.3.1 Darstellung der Seminarziele des NPI-Kurses

Da das NPI-Seminar im Vergleich zum KT-Training ein breiteres Themengebiet umfaßt, wird zunächst zur Verdeutlichung der verschiedenen Seminarziele die Übersicht über das Seminarprogramm vorausgeschickt.

Das Programm des NPI-Seminars

Tag	Vormittag	Nachmittag
1	Einführung in Ziele, Inhalte des Seminars Referat :"Entwicklungsphasen von Unternehmungen" mit Aussprache	persönliche Vorstellung und Erwartungen der Teilenhmer an das Seminar Gruppenübung Planen eines Gruppengesprächs
2	Gruppengespräch mit Auswertung Vertiefen der Methodik der Gruppenarbeit	Referat : "Funktionen der Führung in der Gruppe" mit Aussprache Gruppenübung Gespräch mit einem Vorstandsmitglied
3	Planen, Durchführen und Auswerten des Gruppengesprächs	Referat : "Die Subsysteme einer Unternehmung" (wirtschaftliches, technisches, soziales Subsystem) Kommunikationsübung: "Zuhören - Sprechen" mit Auswertung
4	Übung : "Alter ego" mit Auswertung Referat : "Psychologische Schwierigkeiten der Gruppenarbeit" mit Aussprache	Auswertung des Seminars und seine Umsetzung in die Praxis

Der NPI-Kurs verfolgt folgende Zielsetzungen, die zu Beginn des Seminars bekanntgegeben wurden. Da jedoch der im Seminar benutzte Zielbegriff unscharf ist - die Endwirkung der einzelnen Ziele wird nicht exakt genug bestimmt - ist die Darstellung der offiziellen Seminarziele ergänzt durch eine Übersicht über die Stoßrichtung der einzelnen Seminarziele.

Seminarziele (Inhalte)	Richtung der Ziele
Allgemeine Seminarzielsetzung :	
Verbesserte betriebliche Zusammenarbeit durch gruppenzentrierte Führung	primär: Verhaltensänderung (Führungsverhalten)
Spezielle Seminarzielsetzung:	
(1) Anwenden zeitgemäßer Konferenztechniken	Verhaltensänderung Wissensvermittlung
(2) Einsichten in die Entwicklungsphasen von Unternehmungen	Wissensvermittlung (Problembewußtsein)
(3) Einsichten in die Funktion von Gruppen. Erkennen des eigenen Verhaltens in einer Gruppe.	Einstellungsänderungen Selbsterkennen und 'interpersonal sensitivity'
(4) Stärkung des Unternehmensbewußtseins der Teilnehmer	Integration

Die Bestimmung der Richtung der einzelnen Seminarziele bereitet insofern Schwierigkeiten, da die Dimensionen der einzelnen Ziele im Seminar nicht näher bestimmt wurden. Die Formulierungen der speziellen Seminarziele lassen es zudem zweifelhaft erscheinen, daß die allgemeine Zielsetzung - eine Änderung des Führungsverhaltens - erreicht werden kann.

Während die Ziele (2) und (3) inhaltlich zum NPI-Programm gehören, handelt es sich beim Ziel (1) um ein Themengebiet, das bei Fortbildungsangeboten für Führungskräfte auch als Einzelveranstaltung anzutreffen ist. [1] Ziel (4) dagegen ist eine ausschließlich unternehmensbezogene Zielsetzung, die der Integration der Führungskräfte dient. Wie bereits erwähnt, ist der mit

---

1) Institut für wissenschaftliche Lehrmethoden, Konferenztechnik, Arbeitsweise und Aufgabenverteilung, Stuttgart 1972

Ziel (4) beabsichtigte Integrationseffekt bei der Analyse von Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte als wichtige latente Zielsetzung diagnostiziert worden. Beim NPI-Kurs wird diese Zielsetzung als offizielles Seminarziel herausgestellt. Zwei Gründe scheinen dafür ausschlaggebend zu sein. Der NPI-Kurs wird von der Stabsabteilung 'Führungskräfte-Fortbildung' der Zentralgesellschaft organisiert, die direkt dem technischen Vorstand des Unternehmens unterstellt ist, während die Kepner-Tregoe-Seminare von der zentralen Ausbildungsabteilung des Unternehmens durchgeführt werden, die dem Funktionsbereich des Arbeitsdirektors zugehört. Ein anderer Grund ist auf die schon erwähnte besondere Situation des Unternehmens zurückzuführen. Das Unternehmen wurde 1969 aus verschiedenen selbständigen Betriebseinheiten unter staatlicher Mitwirkung zu einer Einheitsgesellschaft zusammengefaßt mit dem Ziel, die damalige Krisensituation durch Rationalisierungsmaßnahmen wie Betriebsstillegungen und Konzentration der Produktion in den verbliebenen Betrieben zu meistern. Für die technischen Angestellten dieses Industriezweigs, auch für diejenigen mit Managementfunktionen, bedeutet diese Entwicklung eine Verunsicherung ihres beruflichen Status. Bedingt durch die Stillegungen war vielen technischen Angestellten der verschiedensten Positionen die Möglichkeit eines weiteren Aufstiegs innerhalb der Betriebshierarchie genommen. Die Aufnahme der Zielsetzung (4) in das Seminarprogramm ist unter diesen Umständen auch als Versuch der Zentralgesellschaft zu sehen, die Bindungen der technischen Angestellten an das Unternehmen zu stärken und die Motivation der Führungskräfte zu erhalten. Darüber hinaus soll das Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppe der AT-Angestellten der verschiedenen Betriebseinheiten und Positionen geweckt werden. Zielsetzung (4) zielt demnach auf eine doppelte Integrationswirkung ab:

(a) Unternehmensintegration
(b) Gruppenintegration

Gruppenintegration kann dabei durchaus auch eine tätigkeitsbezogene Bedeutung haben. Durch die sozialen Kontakte während des Trainingskurses ergeben sich die Möglichkeiten verbesserter zwischenbetrieblicher Kooperation, eines Erfahrungsaustausches zwischen Führungskräften der verschiedenen Betriebseinheiten und (bezogen auf einen Betrieb) zwischen verschiedenen Abteilungen und Positionen. (Diese latente Zielsetzung ist auch beim KT-Kurs vorhanden.)

Im Seminarablauf wurde der Zielsetzung (4) dadurch Rechnung getragen, daß zu Beginn des Seminars ein Vertreter des Spitzenmanagements der Zentralgesellschaft und ein Bergwerksdirektor die Seminarteilnehmer zu Beginn begrüßten. Außerdem war ein Abend reserviert für die Aussprache der Kursteilnehmer mit einem Mitglied des Vorstands der Betriebsführungsgesellschaft. Hier kamen nicht nur Themen, die im Verlauf des Kurses diskutiert wurden, wie z.B. das Problem der Zusammenarbeit von Stab und Linie, zur Sprache, sondern auch allgemeine Zielsetzungen und Zukunftsperspektiven des Unternehmens. Darüber hinaus wurde über berufliche Probleme der Führungskräfte im Zusammenhang mit den Sanierungsmaßnahmen des Unternehmens gesprochen. Der Vertreter des Spitzenmanagements der Betriebsführungsgesellschaft wußte dabei die verschiedenen Bedenken der Führungskräfte zu zerstreuen. Auch zum Abschluß des Seminars waren ein Vertreter des Spitzenmanagements der Zentralgesellschaft und ein Bergwerksdirektor zugegen, die noch einmal die Bedeutung des Seminars zusammenfaßten und auf die Notwendigkeit der praktischen Umsetzung des Erlernten hinwiesen, ohne jedoch auf die unterschiedlichen praktischen Anwendungsmöglichkeiten der verschiedenen Seminarziele einzugehen.

Als Vorbereitung auf das Seminar wurden den Teilnehmern vor Beginn des Kurses ein Lehrbuch über Konferenztechnik zur Verfügung gestellt, außerdem eine Broschüre über Entstehung und Zielsetzungen des NPI-Instituts. Zwar hat das NPI-Institut das Ziel 'Konferenztechnik' in das Seminarprogramm mitaufgenommen, das Lehrbuch steht jedoch in keinem Zusammenhang mit den NPI-Programmen, sondern behandelt allgemein die Planung und Durchführung

von Konferenzen. Eine Verbindung mit Seminarziel (2) wurde dadurch hergestellt, daß Einsichten in die Entwicklungsphasen von Unternehmen die Gründe aufzeichnen, warum es notwendig sei, verbesserte Konferenztechniken anzuwenden.

Bei der Analyse des KT-Seminars wurde die Hypothese aufgestellt, daß die praktische Umsetzung und Anwendung der erworbenen Fähigkeiten durch die Nichtberücksichtigung organisatorischer Variablen im Traininungsprogramm begrenzt sind. Darüber hinaus erfordert ein Transfer die Formulierung einer generellen Trainingsstrategie, die an den besonderen Bedürfnissen der Organisation und ihrer Mitglieder ausgerichtet ist und die die notwendigen Schritte der Prä-Trainings- und Post-Trainingsphase berücksichtigt.

Mit dem Seminarziel (2), das den Teilnehmern Einsichten in die Entwicklungsphasen von Unternehmungen vermitteln soll, werden im Rahmen des Seminars ausdrücklich organisatorische Strukturprobleme angesprochen. In den Referaten, die dieses Seminarziel behandeln, wird besonders der Entwicklungsaspekt von Organisationen herausgestellt. Zudem wird versucht, die Ursachen für organisatorische Defizite und Wege zu ihrer Überwindung aufzuzeigen. Der Trainer verbindet dabei allgemeine Überlegungen über die Entwicklungsphasen von Unternehmungen mit konkreten Problemen und Fehlentwicklungen der eigenen Organisation.

Die Darstellung der Entwicklungsphasen beginnt mit der Pionierphase. [1] Der Pionierbetrieb entsteht durch die schöpferische Tat des Gründers, der eine Bedarfslücke entdeckt und in kleinem Rahmen mit der Produktion von Erzeugnissen beginnt. Aufgrund seiner Begrenztheit und der persönlichen Leitung des Gründers ist das Unternehmen noch beweglich. Die Führung ist autoritär und basiert auf dem Prestige (Charisma) des Gründers.

---

1) Die Darstellung der Entwicklungsphasen ist beschränkt auf wesentliche, im Seminar angesprochene Merkmale. Abweichungen und Vereinfachungen gegenüber dem von Mitarbeitern des NPI-Instituts verfaßten Entwicklungsmodell sind unverkennbar. (Vgl. B.C.J. Lievegoed, Organisationen im Wandel, a.a.O.)

In der darauffolgenden Wachstumsphase tritt die Frage auf, wie ein expandierendes Unternehmen planmäßig organisiert werden kann. Dies wird durch Abgrenzung von Teilaufgaben und durch Spezialisierung erreicht (Phase der Differenzierung). Die Organisationslehren der zweiten Phase (wissenschaftliche Betriebsführung) wurden maßgeblich von Taylor und Fayol beeinflußt. Die wichtigsten Kennzeichen der Phase der Differenzierung sind : Mechanisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Koordinierung. Der Prozeß der organisatorischen Differenzierung führt durch Bürokratisierung und Formalisierung zu Festschreibungen und zur Inflexibilität der Organisation. In der Umwelt des Unternehmens finden jedoch stetige Veränderungen statt (Wissenschaft, Technik, Marktsituation etc.), so daß das Unternehmen in die Gefahr gerät, sich den veränderten Bedingungen nicht mehr anpassen zu können. Aus der fortschreitenden Spezialisierung folgen für die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens spezifische Fragestellungen, sprachliche Abgrenzungen und spezielle Denkgewohnheiten, die zu Verständigungsschwierigkeiten, Mißtrauen und Mißverständnissen führen. Der Prozeß der Spezialisierung führt auch zur Spezialisierung der Ziele, die in viele Teilziele aufgespalten werden mit der Folge, daß man die eigentlichen Ziele der Organisation aus den Augen verliert. Dies führe zu einem Rückgang der Motivation der Mitarbeiter, zu Entschuldigungshaltungen und zu einer schlechten Arbeitsmoral. Die organisatorische Differenzierung in Phase (2) führt zum Aufbau einer weitgefächerten Hierarchie. Dies hat zur Folge, daß nicht derjenige aufsteigt, der seinen Bereich 'gut' leitet, sondern derjenige, der sich den Erwartungsnormen der Hierarchie am besten anpaßt. Die Schwierigkeiten im eigenen Unternehmen seien auch dadurch bedingt, daß die überlieferten Organisationsstrukturen und Führungsmuster eine rechtzeitige Anpassung an veränderte Situationen verhindern. Zur Überwindung der Probleme des Unternehmens werden einige Maßnahmen zur Diskussion gestellt, die Elemente des Übergangs zur Phase (3), der Integrationsphase, darstellen.

Stationen zur Überwindung der Krise seien eine neue Philosophie der Unternehmensspitze, Überwindung der trennenden Gräben zwischen Abteilungen (Sprachschranken), Finden neuer Motive und sinnvoller Ziele für alle Mitarbeiter, Aufnehmen neuer Gedanken und Gedankenträger und Ansätze sowie Versuche der Selbststeuerung von Gruppen zu ermutigen. (Letzter Hinweis spielt dann in den Diskussionen, vor allem in den Pausen, noch eine besondere Rolle. Die Teilnehmer sind über derartige Entwicklungen nicht informiert, zum Teil wird aber auch die Möglichkeit der Selbststeuerung von Gruppen aufgrund bestehender gesetzlicher Bestimmungen für den Bergbau angezweifelt.)

Die Berücksichtigung des strukturellen Aspekts des Führungsproblems durch Beachtung von Fragen der Organisationsentwicklung wurde ergänzt durch die Behandlung von Fragen, die den Verhaltensaspekt von Führung beinhalten. In einem Referat (Funktion der Führung in der Gruppe) wurde, ausgehend von einer Unterscheidung zwischen autokratischer und demokratischer Führung, betont, daß das hierarchische Führungsprinzip, welches der Pionierphase der Unternehmensentwicklung zuzurechnen ist, den inzwischen erreichten Stand der organisatorischen Differenzierung nicht mehr entspricht. Autokratische Führung wurde auch als hierarchische bzw. direktive Führung umschrieben, während demokratische Führung mit funktionaler Führung bzw. integrierter oder pädagogischer Führung gleichgesetzt wurde. In dem inzwischen erreichten Stand der Organisationsentwicklung gehe die Autorität primär von Zielen aus, nicht von Personen. Aufgabe der Führungskräfte sei es, bei Aufbau einer funktionalen (integrierten oder pädagogischen) Führung Hilfestellung zu leisten. Die Führung liege bei den Mitgliedern, die den wesentlichen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Ein wichtiger Aspekt funktionaler Führung sei die Selbststeuerung und Selbstkontrolle. Die 'neue Führung' lasse sich jedoch nur praktizieren, wenn bei den Mitarbeitern die Voraussetzungen dazu gegeben seien, wie Reife und Mündigkeit. Dieses Ziel erreichen zu helfen sie eine Hauptaufgabe der Vorgesetzten. Der heute in den Betrieben praktizierte sogenannte

demokratische Führungsstil wird als scheindemokratische Führung bezeichnet. Zum demokratischen Führungsstil gehöre Selbstdisziplin. Die Führungskräfte dürften nicht bestrebt sein, andere zu majorisieren.

Die Verbindung zur Zielsetzung (3) des Seminars (Einsichten in die Funktion von Gruppen) wird dadurch hergestellt, daß gesagt wird, Aufgabe der Verantwortlichen in den Betrieben sei es, sich um die Zielsetzungen, die Grundsatzbildung und das Planen für das betriebliche Ganze zu kümmern. Dazu seien auch die im Seminar zu vermittelnden Kenntnisse über die Funktionen von Gruppen erforderlich. Diese Gruppen tragen wesentlich zur betrieblichen Integration bei; sie stellten das integrierende Band dar. Aufgabe der Mitarbeiter sei die Selbststeuerung und die Selbstkontrolle. Dazu gehöre auch die Erkenntnis der eigenen Rolle in Gruppen. Man müsse im Betrieb bewußt Gruppenentwicklungen anregen, die gegenseitigen Beziehungen ausweiten und einen ungehemmten Austausch von Informationen und Erfahrungen anstreben. Die Funktion des Trainers sei es in diesem Zusammenhang, in der Krise der zweiten Phase Hilfestellung zu geben. Ein Vertreter der Stabsabteilung 'Führungskräfte Fortbildung' des Unternehmens weist in diesem Zusammenhang noch darauf hin, es sei der wichtigste Aspekt der anzustrebenden dritten Phase der Organisationsentwicklung, Informationen bzw. den Informationsfluß im Unternehmen zu verbessern.

Als Mittel zur Erreichung der zuvor beschriebenen Seminarziele dienen neben den Referaten (und Diskussionen) vor allem die Gruppenübungen, die den überwiegenden Teil der Schulungszeit ausfüllen. Indem jeder Teilnehmer die gleiche Möglichkeit erhält, zum Erfolg der Übung beizutragen, wird ein Abbau hierarchischer Führungsmuster angestrebt und die Bedeutung und Effektivität einer gruppenzentrierten Führung herausgestellt. Durch Beachtung formaler Aspekte (Konferenztechnik) bei der Planung und Durchführung von Gruppengesprächen soll den Teilnehmern die Fähigkeit zur effektiveren Planung und Durchführung betrieblicher

Arbeitsbesprechungen vermittelt werden. Aufgrund der Interaktionen in und zwischen den Gruppen - einer aktiven Gruppe wird jeweils eine Beobachtungsgruppe zugeordnet - soll bei den Teilnehmern eine bessere Selbsterkenntnis über die Motive ihres eigenen Verhaltens erreicht werden.

Übereinstimmungen mit Zielsetzungen des KT-Seminars liegen insofern vor, als im Seminar die Bedeutung einer gruppenzentrierten Führung (bei KT-Teamarbeit) herausgestellt wird. Außerdem sind in den Gruppenübungen, die der Einübung von 'Konferenztechniken' dienen, die Systematik des Vorgehens und die Befolgung formaler Kriterien bei der Planung und Durchführung von Gruppengesprächen an der KT-Methode orientiert.

2.3.2 Kritik der Seminarziele (-inhalte) und betriebliche Anwendungsmöglichkeiten

Die Kritik der Ziele und Inhalte des NPI-Seminars hat an folgenden Punkten anzusetzen:

1. Es wurde nicht berücksichtigt, daß die offiziellen Seminarziele verschiedene Zielrichtungen haben. Wie der Übersicht der Seminarziele zu entnehmen ist, beinhalten die Ziele: Wissensvermittlung, Einstellungsänderungen, Verhaltensänderungen, Selbsterkenntnis 'interpersonal-sensitivity' und Stärkung des Unternehmensbewußtseins (Integration). Die Seminarleitung wies (vor allem in der Abschlußbesprechung) pauschal auf die Notwendigkeit der praktischen Umsetzung der Seminarziele hin, ohne die unterschiedlichen praktischen Transfermöglichkeiten der verschiedenen Seminarziele zu berücksichtigen. Unter den Bedingungen einer individuellen Trainingsstrategie (person-development) kommen jedoch primär jene Zielsetzungen für den praktischen Transfer in Frage, die auf berufliche Verhaltensänderungen abzielen. Da vom Seminar insgesamt praktische Transferwirkungen erwartet werden,

erscheint zunächst eine Beschränkung der Zielsetzungen geboten, wobei jene Ziele eindeutiger formuliert und adäquat operationalisiert sein müßten, die primär Verhaltensänderungen der Teilnehmer bezwecken. Falls von Seminarziel (2) (einschließlich der Betonung gruppenzentrierter Führung) Auswirkungen auf den betrieblichen Kooperationsprozeß erwartet werden, ist, wie bereits betont, eine Änderung der individuellen Trainingsstrategie durch Aufnahme von Elementen einer Strategie der Organisationsentwicklung erforderlich.

2. Es ist hervorzuheben, daß Seminarzielsetzungen nicht eindeutig und präzis formuliert sind. Im Verlauf des Seminars werden z.T. andere Seminarziele genannt als zu Beginn des Seminars, bzw. offizielle Seminarziele werden anders akzentuiert. Mit den Zielsetzungen (2) und (3) werden Änderungen des Führungsverhaltens der Teilnehmer angestrebt durch die besondere Betonung gruppenzentrierter Führungsmuster. Am Schluß des Seminars werden z.T. andere Ziele genannt als zu Beginn :

   - Mitwirkung aller Führenden an der Fortentwicklung der Führungsmethoden,
   - brachliegendes "Geistkapital" aktivieren,
   - gemeinsames Unternehmensbewußtsein wecken,
   - Mitarbeiter motivieren.

   Außerdem wurde herausgestellt, daß das Seminar zwei Zielsetzungen verfolge. Bei der einen gehe es um das Erkennen des eigenen Ich, der eigenen Rolle in der Gruppe und (ganz allgemein) um die Funktion von Gruppen. Eine zweite, nach außen gerichtete Wirkung, wird an Beispielen dargestellt. Äußere Merkmale wären demnach z.B. geringere Betriebsstörungen und ein größeres Zusammengehörigkeitsgefühl in der Mannschaft.

In einem anderen Zusammenhang wurde betont, Ziel der Führungstätigkeit sei es, unter Beibehaltung der geltenden Organisationsstrukturen die Beziehungen zwischen den Menschen und Gruppen im Unternehmen zu verbessern. Wichtig sei es vor allem, daß der betriebliche Informationsfluß zufriedenstellend funktioniere. Formulierungen wie 'unter Beibehaltung geltender Organisationsstrukturen' stehen dabei in Widerspruch zur Darstellung von Fragen der Organisationsentwicklung im Seminar.

3. Die Unschärfe und Mehrdeutigkeit der Ziele ist auch an den Stellungnahmen von Führungskräften der Unternehmenszentrale über allgemeine Zielsetzungen des Seminars abzulesen. In einem Artikel in der Werkszeitschrift werden folgende Zielsetzungen des Seminars genannt: [1)]

   - Menschenbehandlung und Menschenführung, verbesserte Zusammenarbeit, Entwicklung der sozialen Fähigkeiten von Vorgesetzten.
   - Es kommt darauf an, die Einstellung und Verhaltensweise der Mitarbeiter so auszurichten, daß die Zusammenarbeit verbessert wird und ein offenes Klima zur Problemlösung für alle Mitarbeiter vorhanden ist.
   - Von der hierarchischen Denkweise zu mehr Teamarbeit.

4. Eine andere Zielsetzung des Seminars bringt das NPI-Institut ins Spiel, indem es die Wichtigkeit von 'längerfristigen, beim Teilnehmer selbst in Gang gesetzten inneren Entwicklungen' betont. Die Unschärfe und Vieldeutigkeit von Seminarzielen ist begleitet von übertriebenen im Seminar geäußerten Erwartungen über mögliche praktische Auswirkungen der viertägigen Schulung.

---

1) Ruhrkohle (Werkszeitschrift), Juni 1974, S. 6 ff

Dagegen ist daran zu erinnern, daß eindeutige, präzise und nicht allgemein formulierte Zielsetzungen eine Grundvoraussetzung für den Erfolg von Trainingsmaßnahmen darstellen.

5. Hinsichtlich des im Seminar - Zielsetzungen (2) und (3) - dargestellten "neuen" Führungsstils (funktionale, integrierte, pädagogische, demokratische Führung) muß festgestellt werden, daß keine eindeutige operationale Definition gegeben wurde. Es wurde auch nicht angedeutet, wie dieser Führungsstil im Rahmen der geltenden Führungsstrukturen verwirklicht werden kann. Bezüglich der generellen Kritik von Führungsfortbildung, in deren Mittelpunkt Probleme des Führungsstils und des Führungsverhaltens stehen, kann auf die Ausführungen im Abschnitt 1.3 der Untersuchung verwiesen werden.

6. Die innerhalb der Referate und Diskussionen zu Problemen der Organisationsentwicklung gegebenen Begründungen für Defizite im Führungsbereich des Unternehmens sind oft zumindest unter soziologischem Blickwinkel unzureichend. So wird z.B. das 'Durchregieren' vorgesetzter Instanzen aus dem 'Verlust von Unmittelbarkeit' infolge des Aufstiegs in der Betriebshierarchie erklärt; Abteilungspartikularismen und Kooperationsprobleme zwischen Abteilungen werden primär auf 'unterschiedliche Sprachregeln' zurückgeführt.

7. Obwohl im Seminar mit der Zielsetzung (2) Organisationsfragen angesprochen werden, erscheint die praktische Umsetzung des vermittelten Wissens zweifelhaft. Zwar mag bei den Teilnehmern ein gewisser Lernerfolg dadurch entstehen, daß das Sensorium für organisatorische Probleme geschärft wird; für eine praktische Anwendung dieses Wissens fehlen jedoch die Voraussetzungen.

Die Erörterung von Problemen der Organisationsentwicklung und der Führungsstrukturen und die Hinweise auf Führungsdefizite im eigenen Unternehmen

wirken nicht unmittelbar handlungsorientierend. Zwischen den vermittelten Inhalten (Zielen), Kenntnissen von Strukturen und Entwicklungsprozessen der Organisation und der Führung und den daraus sich ergebenden praktischen Konsequenzen besteht ein zu großer Abstand.

Erfolge hinsichtlich einer praktischen Umsetzung der vermittelten Kenntnisse wäre nur unter bestimmten Bedingungen zu erreichen, die kurz angedeutet werden sollen :

Vorbedingung ist, daß die zentralen Entscheidungsinstanzen des Unternehmens eine Strategie der Organisationsentwicklung planen, bzw. entsprechende Initiativen in den Betrieben anregen und fördern. Im Rahmen von Fortbildungsseminaren könnten dann neben der Darstellung genereller Organisations- und Führungsprobleme konkrete betriebliche Problembereiche eingegrenzt werden, für die organisatorische Innovationen in Frage kommen. Die Darstellung der generellen Problematik sollte unter der Perspektive erfolgen, den Teilnehmern weniger Verhaltensregeln oder Führungsstile zu vermitteln, sondern "Methoden zur Analyse der sozialen Situation, in der sie stehen." [1)]

Nach einer sachkundigen Analyse der Problemdimensionen - hier gilt es besonders, die Interdependenzen mit anderen Faktoren zu analysieren - könnten dann, unter der Mitwirkung der Beteiligten, Lösungsversuche und eine Innovationsstrategie erarbeitet werden. Dabei müßte festgelegt werden, welche zusätzlichen Maßnahmen (z.B. Training, Änderungen formeller Organisationsregeln bzw. Kooperationsstrukturen und andere unterstützende Maßnahmen) zu treffen sind.

---

1) K. Bartölke, P. Nieder, Zur Frage der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7, Juli 1975, S. 455

Von der im NPI-Seminar verfolgten Strategie, die praktische Umsetzung des Seminarziels (2) der Initiative der Teilnehmer zu überlassen, sind daher kaum Auswirkungen auf Veränderungen des Führungsverhaltens und der Organisation zu erwarten. Wenn das Seminarziel (2) für die Teilnehmer überhaupt Folgen hat, dann liegen diese primär im kognitiven Bereich sowie darin, daß das Problembewußtsein und das Wahrnehmungsvermögen für organisatorische Zusammenhänge geweckt wird. Unter den dargestellten Voraussetzungen ist auch zu bezweifeln, ob bei den Teilnehmern die Bereitschaft zur kritischen Betrachtung von Organisations- und Führungsproblemen im Unternehmen derart wächst, daß davon ein verstärkter Innovationsdruck auf die Organisation ausgeht.

Zu berücksichtigen ist ferner, daß die in den Seminaren angesprochene Zielgruppe, das mittlere Management der Betriebe, bei Fragen der Weiterentwicklung von Führungsstrukturen im Unternehmen kaum Einfluß besitzt. Da selbst der Handlungsspielraum des betrieblichen Spitzenmanagements durch den Einfluß der vorgeschalteten Betriebsführungsgesellschaft eingeschränkt wurde, können die auslösenden Impulse zur Veränderung bzw. Weiterentwicklung von Führungsstrukturen und Regeln primär von der Unternehmenszentrale und dem Management der Betriebsführungsgesellschaften ausgehen.

8. Im Mittelpunkt des Seminars stehen gruppendynamische Übungen. Sie dienen der Einübung von Gesprächstechniken (Vorbereitung und Durchführung von Gruppengesprächen), sollen den Teilnehmern eigene Verhaltensweisen bewußt machen und allgemein die Kompetenzen zur Gestaltung interpersonaler Beziehungen wecken. Führungskräfte der Abteilung Aus- und Fortbildung des Unternehmens äußerten zudem die Überzeugung, daß durch die Gruppenübungen bei den Teilnehmern "unbewußte" Verhaltensänderungen ausgelöst werden können.

Eine allgemeine Kritik gruppendynamischer Ansätze in der Führungsfortbildung wurde bereits in Kapitel 1.3 besprochen. An dieser Stelle soll der Frage nachgegangen werden, welchen Beitrag das gruppendynamische Training zur Erreichung des Seminarziels (3) (Erkennen des eigenen Verhaltens in Gruppen, Einsichten in die Funktion von Gruppen) leisten kann. Zur Klärung dieser Frage können Ergebnisse empirischer Untersuchungen in den USA herangezogen werden. Dunnette/Campbell geben eine Übersicht über empirische Untersuchungen zur Frage der Auswirkungen von Gruppen-Training, gegliedert nach folgenden Wirkungen:

(a) attitudes, outlooks, and orientations
(b) self-awareness and interpersonal sensitivity
(c) changes in job behavior
(d) changes in organizational outcomes [1]

Dunnette/Campbell kommen unter besonderer Berücksichtigung methodischer Aspekte der Untersuchungen zu dem Ergebnis, daß sich die dem Gruppentraining zugeschriebenen möglichen Auswirkungen - gemessen am vorliegenden empirischen Material - kaum bestätigen lassen.

Hier interessieren vor allem die Auswirkung des Gruppentrainings hinsichtlich der Ziele 'self-awareness' und 'interpersonal sensitivity'. Zu diesem Themenbereich werden acht Untersuchungen analysiert mit folgendem Ergebnis: "We must conclude that evidence in favor of any claims that laboratory education can increase or change interpersonal awareness, "self-insight", or interpersonal sensitivity is very nearly nonexistent." [2]

---

1) Vgl. M.D.Dunnette, J.P. Campbell, Laboratory Education: Impact on People and Organizations, in: Industrial Relations, VIII 1968, S. 1 ff
2) M.D.Dunnette, J.P. Campbell, a.a.O., S. 16

Zwar betonen Dunnette/Campbell, daß Meßprobleme auf dem Gebiet der 'interpersonal-perception' zu den schwierigsten Problemen in den Verhaltenswissenschaften zählen. Sie plädieren auch für die Weiterentwicklung und Verfeinerung von Meßinstrumenten. Insgesamt sollten jedoch diese Ergebnisse vor übertriebenen, an die Wirkungen des Gruppentrainings (speziell auch als Mittel der Führungsfortbildung) geknüpften Erwartungen warnen. Dunnette/Campbell fordern denn auch eine Rückbesinnung auf die bereits erwähnten (vgl. Kapitel 2.1) Voraussetzungen erfolgreichen Trainings. "The first step in training program development should be a checklist of training needs. Training and development programs might be tailored to accomplish changes in line with such needs, rather than being directed toward the broad and rather amorphous goals (such as increased sensitivity, interpersonal awareness, and social diagnostic skills) usually claimed for their programs by the advocates of Laboratory education." [1)]

Zusammenfassend kann im Hinblick auf Ansatzpunkte für einen praktischen Transfer gesagt werden, daß von den vier Zielen des NPI-Seminars die Zielsetzung (1) (Konferenztechnik) noch am ehesten für eine praktische Anwendung geeignet erscheint, da sie Handlungsanweisungen zur besseren Planung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen/Konferenzen enthält. Inwieweit Teilbereiche der Seminarziele (2), (3) und (4) für das praktische betriebliche Handeln relevant sein können, soll im Rahmen der empirischen Erhebung überprüft werden. Bei der Analyse möglicher Auswirkungen von Seminarziel (3) (Erkennen des eigenen Verhaltens in Gruppen) ist zu berücksichtigen, daß - abgesehen von speziellen Fragen in den Intensivinterviews - wegen der besonderen Fragestellung der Untersuchung im Rahmen der schriftlichen Befragung kein gesondertes Meßinstrument entwickelt werden konnte.

---

1) M.D. Dunnette, J.P.Campbell, a.a.O., S. 23

2.3.3 Bemerkungen zum Seminarablauf

Die im voraufgegangenen Abschnitt dargestellten Mängel bei der Formulierung und Operationalisierung von Seminarzielen fanden auch im Seminarablauf ihren Niederschlag. So fiel auf, daß die Teilnehmer oft Fragen nach den Zielen und Absichten der jeweiligen Übung stellten. Außerdem fragten Teilnehmer nach der Bedeutung der in einigen Referaten/Übungen verwandten Begriffe und Fremdwörter. Dies ist auch darauf zurückzuführen, daß vor allem in den Referaten zu Organisationsproblemen soziologische Begriffe aufgenommen wurden, ohne daß den Teilnehmern der Stellenwert und die Bedeutung dieser Begriffe geläufig waren. Ähnlich äußerten sich Teilnehmer von NPI-Seminaren in den Intensivinterviews mit dem zusätzlichen Hinweis, daß sie - bedingt durch die Lernsituation - sich nicht 'getraut' hätten, entsprechende Fragen zu stellen.

Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß viele Teilnehmer an NPI-Seminaren im Rahmen von Aus- und Fortbildung zum ersten Mal mit organisationssoziologischen Themen konfrontiert wurden. Unter methodisch-didaktischen Gesichtspunkten wäre es daher zweckmäßig, zu Beginn des Seminars eine Einführung in organisationssoziologische Probleme und Zusammenhänge zu geben und grundlegende Begriffe zu erklären.

Bei den Gruppenübungen fiel auf, daß sich die Seminarleitung jeglicher offenen Verhaltenskritik enthielt. Dies ist insofern wichtig, als das Verhalten der Teilnehmer an diesen Übungen nicht immer dem Seminarmodell 'gruppenzentrierter Führung' entsprach. Unter dem Zwang, die Diskussion in den Gruppen zu intensivieren, um zu einem Ergebnis zu kommen, kam es vor, daß ein Teilnehmer die Führungsrolle übernahm. Die Kritik beschränkte sich in der Regel auf formale Kriterien der Gesprächsführung. (Primäre Fragestellung: Werden die einzelnen Phasen der Gesprächsführung - Problemphase, Bildgestaltung, Urteilsphase, Ergebnisphase - im Ablauf des Gesprächs gebührend berücksichtigt.) Eine - eher indirekte - Verhaltenskritik der

Gruppenmitglieder bestand darin, daß die beobachtende Gruppe die Interaktionen der aktiven Gruppe auch nach Kriterien bewertete wie : Häufigkeit von Wortmeldungen, Übernahme der Gesprächsleitung durch Leader. Hierdurch sollte den Teilnehmern der Eindruck vermittelt werden, daß zu häufige Wortmeldungen einzelner und ein Beharren auf der Erörterung eigener Ansichten sich auf den Gruppenprozeß nachteilig auswirkt. Andererseits wurde bei den Gruppenübungen ein sprunghafter, ineffektiver Diskussionsverlauf in der aktiven Gruppe von der beobachtenden Gruppe mit der Begründung kritisiert, in der Gruppe habe niemand die Führungsrolle übernommen. Auch die Seminarleitung betonte dabei die Notwendigkeit von 'Führung'.

Diese eigenen Beobachtungen können dahingehend interpretiert werden, daß selbst unter den 'künstlichen' Bedingungen der Gruppenübungen das Führungsverhalten und die Einstellungen zum Problem von Führung, die in starkem Maße durch persönlichkeitsbezogene Elemente gekennzeichnet sind, nicht wesentlich verändert wurden.

Wie im KT-Seminar wurden auch im NPI-Seminar die Teilnehmer aufgefordert, ein berufliches Problem als Diskussionsthema für die Gruppengespräche zu wählen. (In anderen NPI-Seminaren wurden auch allgemein interessierende Themen gewählt.) In den Gruppenübungen wurden vor allem die folgenden zwei Probleme aus Tätigkeitsgebieten der Teilnehmer diskutiert:

Problem 1 : Wie kann man Vorgesetzte der Linie in stärkerem Maße dazu führen, 'ingenieurmäßig' zu denken und zu handeln ? [1)]

---

1) Problem (1) wird wegen der besonderen Bedeutung für die Tätigkeitsbereiche der Zielgruppe im empirischen Teil der Untersuchung im Zusammenhang mit der Erörterung von Fortbildungspräferenzen aufgegriffen. Vgl. Abschnitt 4.1.3, S. 169 ff

Problem 2 : Wie kann der Abtransport defekter Maschinen aus dem Untertagebetrieb zweckmäßig organisiert werden ? [1)]

Interessant bei der Diskussion von Problem (1) war, daß in den von der Gruppe erarbeiteten Lösungsvorschlägen nicht etwa Forderungen nach zusätzlicher fachlich-technischer Qualifizierung überwogen, sondern Anforderungen an das Organisations- und Führungssystem der Betriebe. (Beteiligung an Planungsprozessen, größtmögliche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit, ausreichende Informationen, Entlastung von Routinearbeiten.)

Wie beim Kepner-Tregoe-Kurs beschränkte sich auch hier die Seminarleitung auf Hinweise zum systematischen Vorgehen in der Gruppendiskussion. (Vgl. die Kritik dieses Vorgehens S. 65) Eine (mögliche) Verbindung von im Seminar vermittelten Kenntnissen über Organisations- und Führungsprobleme mit der Erörterung eigener beruflicher Probleme wurde nicht geleistet. Die inhaltlichen Aspekte der Problemstellung sind lediglich Aufhänger zur Einübung des systematischen Ablaufs von Gruppengesprächen. Die Teilnehmer selbst bekundeten jedoch Interesse an einer praktischen Umsetzung der Ergebnisse der Problemdiskussionen, die auch deswegen möglich sei, weil sie keine zusätzlichen betrieblichen Investitionen erforderten. Die praktische Umsetzung müsse jedoch mit Unterstützung der Unternehmensspitze, evtl. in Zusammenarbeit mit einer zuständigen Stabsabteilung durchgeführt werden.

---

1) Der Hintergrund dieser Themenstellung eines Teilnehmers war die Tatsache, daß auf dem Transportweg von Untertage zur Werkstatt (Übertage) ein defektes Aggregat verlorengegangen war.
Bei der Diskussion dieses Themas fiel auf, daß - obwohl die Gruppe sich auf dieses Thema geeinigt hatte - einige Mitglieder nicht in die Diskussion eingriffen. Die Grund für dieses Verhalten teilte ein Teilnehmer dieses Seminars im Rahmen der empirischen Erhebung in den Betrieben mit. Er wies darauf hin, daß es derartige Transportprobleme in seinem Tätigkeitsbereich nicht gäbe. Diese Diskussion habe maßgeblich zu seiner eher negativen Beurteilung des Seminars als einer zu 'praxisfernen Veranstaltung' beigetragen.

Entsprechend der dem Seminar zugrundeliegenden individuellen Trainingsstrategie sind derartige Maßnahmen, die Elemente einer Strategie der Organisationsentwicklung enthalten, jedoch weder geplant noch im Anschluß an die Seminare durch Kommunikationsprozesse mit zentralen Entscheidungsinstanzen des Unternehmens angeregt worden.

2.4 Abriß der Determinanten des Transferprozesses

Im Anschluß an die Ziel- und Inhaltsanalyse der Fortbildungsseminare sollen nun die in den voraufgegangenen Abschnitten diskutierten, auf den Umsetzungsprozeß einwirkenden Determinanten zusammenfassend dargestellt werden. Im empirischen Teil der Untersuchung wird, nach der Darstellung von Art und Umfang betrieblicher Transferprozesse, zu analysieren sein, in welcher Weise diese Determinanten im einzelnen auf den Umsetzungsprozeß einwirken. Innerhalb der den Transferprozeß beeinflussenden Determinanten lassen sich vier Gruppen unterscheiden:

1. Strategie- und planungsbezogene Determinanten

   Wie bereits ausgeführt, handelt es sich hierbei um die übergreifende Fragestellung, ob die Ziele mit den Mitteln der den Seminaren zugrundeliegenden individuellen Trainingsstrategie erreicht werden können oder ob die praktische Anwendung durch zusätzliche von den Betrieben geplante unterstützende Maßnahmen (organisatorische Innovationen) gefördert werden muß.

2. Trainingsbezogene Determinanten des Transfers

   Hier gilt es generell festzustellen, welche der verschiedenen Seminarziele überhaupt für praktische Transferprozesse in Frage kommen und unter welchen Rahmenbedingungen diese Transferprozesse stehen. Außerdem ist zu klären (vor allem beim Seminartyp I), welchen Einfluß methodisch-didaktische Faktoren des Seminarablaufs und Probleme der zeitlichen Durchführung der Fortbildungsseminare auf den Transferprozeß haben. (Vgl. Abschnitte 3.3.2 und 3.3.3)

3. Individuelle und tätigkeitsspezifische Determinanten

Hiermit sind, neben dem Einfluß sozialstatistischer Variablen auf den Transferprozeß (vgl. Abschnitt 4.1.1), jene Faktoren angesprochen, die die Motivation der Geschulten beeinflussen, die erlernten Kenntnisse und Verhaltensweisen innerhalb der betrieblichen Handlungssysteme anzuwenden. Ferner sollen die Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe untersucht werden. (Vgl. Abschnitt 4.1.3) Da das Trainingsprogramm nicht aufgrund einer Analyse von Fortbildungsbedürfnissen der Teilnehmer konzipiert wurde, ist auch zu fragen, ob andere sinnvolle Ziele für Fortbildungsmaßnahmen existieren. Zu klären bleibt ebenfalls die Frage des Selbstverständnisses von Führung (individuelle Führungseigenschaften versus Erlernbarkeit von Führung) in ihrer Auswirkung auf den Umsetzungsprozeß. (Vgl. Abschnitt 4.1.4) Ebenso die Frage der Mitwirkung der Führungskräfte bei Art und Durchführung der Fortbildung (vgl. Abschnitt 4.1.5).

4. Betrieblich-organisatorische Determinanten

Da der Einführung des Trainingsprogramms keine systematische Analyse wichtiger Variablen des Organisations- und Führungssystems der Betriebe vorausging, erfolgt zunächst anhand der Befragungsergebnisse von geschulten und nichtgeschulten Führungskräften eine Analyse jener Organisationsvariablen, die in Zusammenhang stehen mit Inhalten und Zielen der Fortbildungsseminare. (Informationssystem, Entscheidungsstrukturen, Handlungsspielräume; Kooperationsmuster wie Teamarbeit, Stab-Linie-Kooperation, Arbeitsbesprechungen, Konferenzen). Dabei interessiert vor allem die Frage, ob Veränderungen dieser Bereiche gemäß den Zielen des Trainingsprogramms ausschließlich mittels individueller Trainingsstrategien zu erreichen sind, oder ob es dazu Ansätze einer Organisationsentwicklungsstrategie bedarf. Falls eine praktische Anwendung von in den Seminaren vermittelten Kenntnissen und Fähigkeiten stattfindet, bleibt zu prüfen, welche betrieblich-organisatorischen Variablen für den Transferprozeß relevant sind. (Vgl. Abschnitt 4.2)

3. Die Analyse des Transferprozesses

3.1 Kennzeichnung des Untersuchungsfeldes

Die empirische Untersuchung wurde durchgeführt vom April bis Juni 1974 in drei Betrieben des Steinkohlenbergbaus. Auswahlkriterium für den Betrieb A war, daß hier die Führungskräfte überwiegend das Kepner-Tregoe-Seminar besucht hatten. Im Betrieb B dagegen sollte eine genügend große Zahl von Führungskräften sowohl das Kepner-Tregoe-, als auch das NPI-Seminar absolviert haben, während in Betrieb C die Führungskräfte überwiegend das NPI-Seminar besuchten. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Zahl der Beschäftigten, aufgeteilt nach Arbeitern und Angestellten.

Tabelle 1: Anzahl der Beschäftigten

Betrieb	Beschäftigte insgesamt	Arbeiter	Angestellte	technische Führungskräfte (AT-Angestellte)
Betrieb A	5.225	4.576	649	7o
Betrieb B	4.811	4.24o	571	75
Betrieb C	8.721	7.667	1.o54	127

Quelle: Betriebsstatistik

Die in den drei Betrieben befragten technischen Angestellten weisen folgende Verteilung auf:

Tabelle 2: Anzahl der Befragten nach Art der absolvierten Fortbildung

Betrieb	nichtgeschulte Angestellte	Teilnehmer am Kepner-Tregoe-Seminar	NPI-Seminar	KT- und NPI-Seminar	Summe
Betrieb A	17	26	-	2	45
Betrieb B	15	4	38	12	69
Betrieb C	18	2	61	12	93
Insgesamt	5o	32	99	26	2o7

Quelle: Auszug aus schriftlicher Befragung

Die unterschiedliche Anzahl der Befragten in den einzelnen Betrieben ist bedingt durch die Betriebsgröße, aber auch dadurch, daß in Betrieb A nur knapp die Hälfte der Führungskräfte das Kepner-Tregoe-Seminar absolviert haben, während in den Betrieben B und C nahezu alle betrieblichen Führungskräfte Teilnehmer des NPI-Seminars waren. Die geringe Anzahl der Angestellten, die im Betrieb B an beiden Fortbildungsseminaren teilgenommen hat - in der Befragung wurden alle doppelt geschulten Führungskräfte erfaßt - erlaubt hier nur in begrenztem Maße Rückschlüsse auf die betrieblichen Auswirkungen dieses Doppeltrainings. Da im Betrieb C ebenfalls 12 Führungskräfte beide Seminare besucht hatten, können bei der Untersuchung der besonderen Umsetzungsprobleme die doppelt Geschulten beider Betriebe zusammengefaßt werden. Bei der Interpretation des Datenmaterials des Betriebs C ergeben sich insofern Schwierigkeiten, als es sich hierbei um eine große Verbundanlage handelt, bestehend aus drei Betrieben mit je eigener Betriebsdirektion unter einer gemeinsamen Werksleitung. Da eine gesonderte Darstellung der Daten der einzelnen Betriebseinheiten wegen der geringen Gruppengröße nicht möglich war (Werk (1) umfaßt 18 Führungskräfte, Werk (2) 25 und Werk (3) 49), wird bei der Analyse der Befragungsergebnisse der Betrieb C als eine Einheit ausgewiesen.

Innerhalb der gesamten Betriebshierarchie, die im Bereich der technischen Angestellten in der Regel acht Ebenen umfaßt [1], sind in der Untersuchung die Ebenen vom Fahrsteiger bis zum Inspektor/Betriebsdirektor erfaßt. Bei der Gruppe der Nichtgeschulten handelt es sich überwiegend um Reviersteiger (abgesehen vom Betrieb A, wo eine ausreichende Zahl von nichtgeschulten Führungskräften, überwiegend Fahrsteiger, vorhanden war), die von der betrieblichen Funktion her in vielen Fällen der Fahrsteigerebene vergleichbar, in der betrieblichen

---

1) Innerhalb der Linien-Organisation sind dies: Schichtsteiger, Reviersteiger, Fahr- bzw. Abteilungssteiger, Obersteiger, Betriebsführer, Inspektor, Betriebsdirektor und Werksleiter.

Hierarchie jedoch den Fahrsteigern untergeordnet sind. [1] Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den betrieblichen Status der Befragten.

Tabelle 3: Anzahl der befragten Angestellten nach Positionen

Position	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C		Insgesamt		Summe
	Ge- schulte	Nichtge- schulte	Ge- schulte	Nichtge- schulte	Ge- schulte	Nichtge- schulte	Ge- schulte	Nichtge- schulte	
Reviersteiger	3	2	3	9	o	12	6	23	29
Fahrsteiger	9	11	31	2	36	6	76	19	95
Obersteiger	6	2	8	2	22	o	36	4	4o
Betriebsführer	8	1	9	2	1o	o	27	3	3o
Inspektor/Betriebsdirektor	2	1	2	o	7	o	11	1	12
keine Angabe	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Insgesamt	28	17	54	15	75	18	157	5o	2o7

Quelle: Schriftliche Befragung

Abgesehen von Betrieb A, wo die Fahrsteiger bisher nicht in ausreichendem Maße geschult sind, ist anteilsmäßig die Gruppe der Fahrsteiger in der Auswahl am stärksten repräsentiert; worin sich der Anteil der Fahrsteigerebene an der Gesamtheit der betrieblichen Führungskräfte widerspiegelt. Beide Fortbildungsseminare werden für Führungskräfte vom Fahrsteiger an aufwärts durchgeführt. Die in Tabelle 3 ausgewiesenen geschulten Reviersteiger (oberste Gruppe der Tarifangestellten) haben im Rahmen eines einjährigen Betriebsführerlehrgangs, der der Aufstiegsfortbildung dient, einen Kepner-Tregoe-Kurs absolviert.

---

1) Bezüglich der sozialen Problematik dieser formal-organisatorischen Regelung vgl. E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder, Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau, a.a.O., Band II, S. 2o4 ff

Die folgende Tabelle gibt die Verteilung der geschulten Angestellten auf Stab und Linie wieder.

Tabelle 4: Stab-Linien-Zugehörigkeit der geschulten Führungskräfte (Prozentangaben)

Stab - Linie	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Angestellte der Linie	71	61	76	72
Angestellte des Stabs	29	39	24	28
Insgesamt	100	100	100	100
Anzahl der Befragten	157	28	54	75

Quelle: Schriftliche Befragung

Gemessen an der Gesamtverteilung sind im Betrieb A relativ mehr Führungskräfte des Stabs als der Linie geschult.

Die Altersstruktur der Befragten in den einzelnen Betrieben ist nahezu identisch: 78% der Befragten sind bis zu 35 Jahre alt, 56% zählen zu der Altersklasse der 36 bis 45jährigen und 37% sind zwischen 46 und 55 Jahre alt. Während die mittlere Führungsebene (Revier- und Fahrsteiger) zum größten Teil der Altersgruppe der 36 bis 45jährigen angehört, ist in den oberen Führungsebenen (Obersteiger, Betriebsführer, Inspektor) die Altersgruppe der über 45jährigen besonders stark vertreten.

Ein ebenso ausgeglichenes Bild bieten die Befragten hinsichtlich der Beschäftigungsdauer im Bergbau. Danach sind 8% bis zu 15 Jahre, 49% bis zu 25 Jahre und 43% mehr als 25 Jahre im Bergbau beschäftigt. Im Betrieb A und C haben nahezu 50% der Befragten den Betrieb nicht gewechselt, im Betrieb B sogar 73% der befragten Führungskräfte. Diejenigen Führungskräfte, die den Betrieb bereits einmal oder mehrmals gewechselt haben,

geben als Gründe je zur Hälfte die Stillegung ihres ehemaligen Betriebs und die Erwartung besserer Aufstiegschancen in einem anderen Betrieb an. Diese Daten besagen zweierlei: Zunächst einmal ist festzustellen, daß der berufliche Werdegang und die Berufserfahrung der Befragten sich fast ausschließlich im Bergbau vollzogen haben, zum anderen zeigt sich mit besonderem Schwerpunkt in Betrieb B die spezielle betriebsbezogene Komponente der Berufssituation. Dies dürfte vor allem auch Auswirkungen haben auf die Möglichkeit, durch Fortbildung induzierte Stimuli das soziale Verhaltens- und Problemlösungsrepertoire der Einzelnen zu ändern. Vor allem dann, wenn Inhalte und Methoden von Fortbildung losgelöst sind von der Vermittlung mit der Erfahrung der eigenen Arbeitssituation.

Von den Befragten verfügen insgesamt 44% über eine Volksschulbildung, 31% besitzen die mittlere Reife und 26% die Hochschulreife. Bezogen auf die Befragten in den einzelnen Betrieben ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 5: Schulabschluß der Befragten (Prozentangaben)

Schulabschluß	alle Befragten	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Volksschule	44	35	45	46
mittlere Reife	3o	27	33	31
Abitur	26	38	22	23
Insgesamt	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	2o7	45	69	93

Quelle: Schriftliche Befragung

Abgesehen vom hohen Anteil der Befragten mit Hochschulreife in Betrieb A, der auf den Umstand zurückzuführen ist, daß hier ein großer Teil der bisher geschulten Führungskräfte den oberen hierarchischen Rängen zugehört und daß hier besonders viele Führungskräfte der Stabsabteilung, die über ein abgeschlossenes technisches

Hochschulstudium verfügen, geschult sind, zeigt diese Tabelle, daß im Hinblick auf die Schulbildung der Befragten zwischen den einzelnen Betrieben keine besonderen Unterschiede bestehen, die eine Voraussetzung für unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten der erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten sein könnten. Ähnliches gilt auch für die Berufsausbildung der Befragten:

Tabelle 6: Berufsausbildung der technischen Angestellten (Prozentangaben)

Berufsausbildung	alle Befragten	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Steigerschule	22	7	28	25
Ingenieurschule	lo	16	lo	7
Steigerschule und Oberklasse	47	51	49	44
Technische Hochschule	17	24	12	16
keine Angabe	4	2	1	8
Insgesamt	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	2o7	45	69	93

Quelle: Schriftliche Befragung

Tabelle 6 verdeutlicht, daß der Aufstieg in betriebliche Führungspositionen für technische Angestellte ohne Hochschulausbildung in der Regel durch die Kombination des Besuchs der Steigerschule und einer zusätzlichen einjährigen Oberklassenausbildung gekennzeichnet ist. Der erfolgreiche Besuch der Oberklasse bot zwar in der Vergangenheit keine Garantie, in die Führungsebenen des AT-Bereichs aufzusteigen, faktisch wurden jedoch bei der Auswahl der Angestellten, die für den Besuch der Oberklasse vorgesehen waren, bereits diejenigen bevorzugt, die nach dem Urteil der Vorgesetztenhierarchie für Führungspositionen infrage kamen. Abgesehen von der besonderen Situation in Betrieb A verfügt nur ein Teil der Befragten in Betrieb B und C über die für Vorgesetztenpositionen im Untertagebereich der Bergbaubetriebe obligatorische Steigerausbildung.

Ab 1965 trat eine neue Regelung der Ausbildung des technischen Aufsichtspersonals in Kraft, die sich an die Ausbildung von Technikern und Ingenieuren in der übrigen Industrie anlehnt. Es entstand die Fachhochschule (Ingenieurschule) für Bergwesen. Außerdem wurden zusätzliche Ausbildungsgänge für Bergtechniker geschaffen. Geht man von der Annahme aus, daß Absolventen der neuen Ingenieurschule für Bergwesen in erster Linie den Führungsnachwuchs der Betriebe in der Zukunft sichern sollen, so ergeben die vorliegenden Zahlen aus den einzelnen Betrieben ein sehr ungünstiges Bild. Nur 2% aller Befragten haben die Ingenieurschule für Bergwesen besucht. 8% der Befragten sind Ingenieure anderer Fachrichtungen. Sie sind zumeist in den Stabsabteilungen und im Übertagebereich der Betriebe tätig. Im Zusammenhang mit der zuvor beschriebenen Altersstruktur der Befragten (37% sind zwischen 46 und 55 Jahre alt, das Pensionsalter liegt bei 55 Jahren) können in der Zukunft durchaus Rekrutierungsprobleme im Bereich der betrieblichen Führungspositionen auftreten.

3.2 Methodische Bemerkungen zur Analyse des Transferprozesses

Die Analyse der Determinanten des Umsetzungsprozesses (vgl. Abschnitt 2.4) setzt einen Überblick über Umfang und Bedeutung betrieblicher Transferprozesse voraus. Die Darstellung betrieblicher Auswirkungen der Fortbildung anhand der Ergebnisse der schriftlichen Befragung von geschulten und nichtgeschulten Angestellten, der Intensivbefragung und der Arbeitsplatzbeobachtungen erfordert zudem die Erörterung einiger allgemeiner methodischer Aspekte. Vor allem bei der Auswertung der Antworten der geschulten Führungskräften zu direkten Fragen über Art und Umfang von Anwendungsprozessen im schriftlichen Interview sind Probleme der Validität der Meßergebnisse zu berücksichtigen. Zwar wurden die Angestellten zu Beginn der schriftlichen (Gruppen-) Befragung darüber informiert, daß die

Untersuchung keine vom Unternehmen geplante und finanzierte Erfolgskontrolle der Fortbildung darstellt, sondern primär wissenschaftlichen Fragen der praktischen Umsetzung von Fortbildung dient.

Andererseits waren sich die geschulten Führungskräfte der Tatsache bewußt, daß das Unternehmen von ihnen eine praktische Umsetzung und Anwendung der im Seminar vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten erwartet. Bei Antworten zu direkten Fragen über die praktische Anwendung von Seminarzielen und -inhalten dürfte daher bei den Befragten die Tendenz bestehen, diese Erwartungen nicht zu "enttäuschen"; zumal auch vom Meßinstrument selbst, das die verschiedenen Seminarziele benennt (und somit u.U. bereits Vergessenes in die Erinnerung zurückruft), entsprechende Stimuli ausgehen. [1] Dieser Tendenz sollte in der schriftlichen Befragung dadurch entgegengewirkt werden, daß vor allem indirekte Fragen über Rahmenbedingungen von Transferprozessen gestellt wurden. Wichtige Fragen über betriebliche Veränderungen/Verbesserungen wurden zudem offen formuliert. Die Angaben der Befragten über betriebliche Anwendungsprozesse sind außerdem durch entsprechende Angaben von nichtgeschulten Angestellten und durch die Angaben zur Intensivbefragung kontrollierbar. Die Intensivbefragungen von geschulten Angestellten, die im Anschluß an die schriftliche Befragung stattfanden, dienten - neben der Erörterung spezieller Probleme der beiden Seminartypen - vor allem der Klärung der Frage, ob die von den Befragten benannten Auswirkungen sich ausschließlich auf das Training zurückführen lassen, oder ob das Training eher als Bestätigung von bereits praktizierten Verhaltensweisen und Führungsmustern beurteilt wurde. Eine weitere Kontrollmöglichkeit der Befragungsergebnisse gestatten die Arbeitsplatzbeobachtungen,

---

1) Im übrigen ist darauf hinzuweisen, daß Einwirkungen des Meßinstruments auf die Befragungsergebnisse insofern beabsichtigt waren, als vor allem die Konstruktion und Abfolge von Fragen zur Verfassung wichtiger Teilbereiche des Organisations- und Führungssystems der Betriebe (die in Zusammenhang stehen mit Seminarzielen und -inhalten) den Befragten die Möglichkeit bieten sollte, das Problembewußtsein und das Erkennen von Zusammenhängen zu fördern.

die in konkreten Fällen der Anwendung von im Training gelernten Methoden durchgeführt wurden.

Im einzelnen werden unter Bezugnahme auf Thesen über praktische Anwendungsmöglichkeiten von Seminarzielen im Rahmen der Ziel- und Inhaltsanalyse folgende Fragen erörtert:

1. Die generelle Sicht der Fortbildungsmaßnahmen bei geschulten und nichtgeschulten Angestellten:
   Welche Bedeutung besitzen statusbezogene, nichtfunktionale Elemente bei der Bewertung der Fortbildung im Vergleich zu praktischen tätigkeitsbezogenen Elementen?

2. Welche der verschiedenen Seminarziele eignen sich besonders für die praktische Anwendung?

3. In welchem Umfang und unter welchen Rahmenbedingungen werden die in den Seminaren vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten angewendet, welche Bedeutung hat die Anwendung im Rahmen der betrieblichen Kooperationsprozesse und welches sind die maßgeblichen den Transfer behindernden Faktoren?

3.2.1 Allgemeine Beurteilung der Fortbildung durch geschulte und nichtgeschulte Führungskräfte

Eine Beantwortung von Frage (1) kann anhand der Daten von Tabelle 7 und 8 erfolgen.

Hier wird deutlich, daß sowohl der Anteil der geschulten als auch der nichtgeschulten Angestellten, die in den vom Unternehmen durchgeführten Fortbildungsseminaren eher status- bzw. nicht praxisbezogene Elemente sehen, relativ gering ist. Dagegen glaubt die Mehrzahl der Befragten, in dieser Fortbildung Hilfen für die bessere Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme zu erhalten.

Tabelle 7: Auswirkungen des Trainings auf die berufliche Tätigkeit im Urteil der geschulten Angestellten (Prozentangaben)

Trainingsauswirkungen	geschulte Angestellte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
- Die Teilnahme hat zur Festigung meiner betrieblichen Postition beigetragen	3	4	2	4
- Die Teilnahme hat die Verbundenheit mit dem Unternehmen gestärkt	3	-	4	3
- Die Teilnahme hat zu einem besseren Zusammenhalt der Führungskräfte untereinander beigetragen	2o	11	22	23
- Durch Fachgespräche mit Kollegen anderer Betriebe habe ich nützliche Anregungen für meine praktische Tätigkeit erhalten	27	32	24	27
- Durch die Teilnahme habe ich Anregungen für ein noch besseres Verhalten als Vorgesetzter gewonnen	38	21	46	37
- Durch die im Seminar dargebotenen Inhalte und Methoden habe ich nützliche Anregungen für eine bessere Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme erhalten	61	75	54	61
- Die Teilnahme hat sich auf meine berufliche Tätigkeit (noch) nicht ausgewirkt	15	18	19	12
keine Angaben	1	-	-	1
Anzahl der Befragten	157	28	54	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 23:
Wie glauben Sie hat sich die Teilnahme an einem Fortbildungsseminar auf Ihre berufliche Tätigkeit ausgewirkt? (bis zu zwei Nennungen)

Tabelle 8: Erwartete Auswirkungen des Trainings im Urteil der nichtgeschulten Angestellten (Prozentangaben)

Erwartete Auswirkungen des Trainings	nichtgeschulte Angestellte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
- Die Teilnahme wird zur Festigung meiner betrieblichen Position beitragen	5	5	-	6
- Die Teilnahme wird die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken	-	-	-	-
- Die Teilnahme wird zu einem besseren Zusammenhalt der Führungskräfte beitragen	24	35	13	22
- Durch Fachgespräche mit Kollegen anderer Betriebe erwarte ich nützliche Anregungen für meine praktische Tätigkeit	56	47	73	5o
- Durch die Teilnahme erwarte ich Anregungen für ein noch besseres Verhalten als Vorgesetzter	26	12	2o	45
- Durch die Teilnahme erwarte ich nützliche Anregungen für eine bessere Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme	62	77	67	45
- Ich rechne nicht mit besonderen Auswirkungen	8	12	6	6
keine Angaben	-	-	-	-
Anzahl der Befragten	5o	17	15	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 27:
Wie glauben Sie wird sich die Teilnahme an einem Fortbildungsseminar auf Ihre berufliche Tätigkeit auswirken? (bis zu zwei Nennungen)

Der hohe Anteil von geschulten Angestellten, der in dieser Beziehung glaubt, von der Fortbildung profitiert zu haben, ist - abgesehen von den tatsächlichen Auswirkungen auf die berufliche Tätigkeit - ein Hinweis darauf, daß sich die generellen Erwartungen der Angestellten primär auf praktisch verwertbare Ergebnisse des Trainings richten. Diese Interpretation wird durch die Bedeutung gestützt, die besonders die nichtgeschulten Angestellten dem fachlichen Gedankenaustausch im Rahmen der Fortbildung zumessen. Die häufigen Nennungen dieser Kategorie bei den Geschulten ist nur auf dem Hintergrund einer in starkem Maße praxisbezogenen Erwartungshaltung verständlich, denn es bestand - wie in der Inhaltsanalyse der beiden Seminare dargelegt - während des Seminars wenig Gelegenheit zu intensiven Fachgesprächen, die auch von den Seminarzielsetzungen her gar nicht beabsichtigt waren.

Wie aus Tabelle 8 ersichtlich, messen die nichtgeschulten Angestellten traditionellen Inhalten der Führungsfortbildung (Führungsverhalten, Führungsstile) keine überragende Bedeutung zu. Die an die Fortbildung geknüpften Erwartungen sind primär auf Hilfen und Anregungen zur Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme ausgerichtet.

Die unterschiedliche Einschätzung der Trainingsauswirkungen bei geschulten Angestellten hinsichtlich der zuvor erwähnten Kategorien (Hilfen für ein besseres Vorgesetztenverhalten, Anregungen für die bessere Bewältigung praktischer Probleme) verdeutlicht den unterschiedlichen Bezug der Seminarziele (Inhalte) zu Führungsproblemen. Die KT-geschulten Angestellten (Betrieb A) sehen die Auswirkungen des Trainings primär auf dem Gebiet praktischer betrieblicher Probleme. Die NPI-Geschulten dagegen sehen eher Auswirkungen des Trainings bei Führungsproblemen, wenngleich auch hier die Meinung überwiegt, Anregungen für die Bewältigung praktischer Probleme erhalten zu haben. Zu klären bleibt, inwiefern hierbei die allgemeine Erwartungshaltung zur Fortbildung zum Ausdruck kommt, oder ob auf praktisch verwertbare Ziele des NPI-Seminars Bezug genommen wird.

3.2.2 Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten und -methoden im Urteil der geschulten Führungskräfte

Tabelle 9 verdeutlicht, welche der in beiden Seminaren dargestellten Ziele nach dem Urteil der Befragten primär für die praktische Umsetzung infrage kommen. Bei der Interpretation der Daten soll von der Annahme ausgegangen werden, daß die drei häufigsten Nennungen innerhalb des Zielkatalogs der Seminare diejenigen Ziele darstellen, die sich aus der betrieblich-praktischen Sicht der Befragten am ehesten für eine praktische Anwendung eignen. Wie Tabelle 9 zu entnehmen ist, stimmen die drei häufigsten Nennungen im Betrieb A am ehesten mit den offiziellen KT-Seminarzielen (bzw. mit wichtigen Anwendungsbereichen für KT-Seminarziele) überein. Zwar wurde Seminarziel (1) im Kepner-Tregoe-Seminar nicht als gesonderte Zielsetzung herausgestellt (es ist eines der vier offiziellen Ziele des NPI-Seminars), die Methode eignet sich, wie im Seminar dargestellt, durchaus für eine Anwendung bei der Vorbereitung und Durchführung von Besprechungen/Konferenzen. Daß Ziel (1) gemeinsam mit Ziel (3) an dritter Stelle der Nennungen in Betrieb A liegt, hat tätigkeitsspezifische Gründe. Die Planung und Leitung der Produktionsprozesse ist beim jetzigen Stand der Mechanisierung und Rationalisierung ein im hohen Grade arbeitsteiliger Prozeß, der der Koordination und Kooperation zwischen Angestellten verschiedener Funktionsbereiche und unterschiedlicher hierarchischer Ebenen bedarf und vielfach Arbeitsbesprechungen/Konferenzen erfordert. Daß Ziel (3), welches innerhalb der KT-Methode einen wichtigen Stellenwert einnimmt (Problem- bzw. Abweichungsanalyse) und das auch aufgrund der spezifischen Produktionsbedingungen der Betriebe für eine praktische Anwendung infrage kommt,erst an dritter Stelle der Nennungen liegt, kann als Bestätigung der These gewertet werden, daß die Leitung von Prozessen der Störungsbeseitigung nicht zu den primären Aufgaben der Zielgruppe gehört. Dies obliegt den der Zielgruppe untergeordneten Rängen (Schichtsteiger und Reviersteiger).

Tabelle 9: Beurteilung der Seminarzielsetzungen im Hinblick auf Möglichkeiten zur praktischen Anwendung (geschulte Angestellte) (Prozentangaben)

Anwendungsmöglichkeiten von Seminarzielen	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
(1) Zügigeres und gezieltes Vorgehen bei Konferenzen (Besprechungen)	73	5o	76	8o
(2) Methodisches Vorgehen bei Entscheidungen und Planungen	54	82	55	42
(3) Gezieltes Vorgehen bei der Fehlersuche und Störungsbeseitigung	31	5o	37	18
(4) Bessere Kontrolle des eigenen Verhaltens in Gruppen	28	7	28	36
(5) Einführung demokratischer Führungsprinzipien	15	11	11	19
(6) Beteiligung der Mitarbeiter bei der Festsetzung von Betriebszielen	25	32	3o	2o
(7) Teamarbeit bei Entscheidungen und beim Lösen von Problemen	62	75	61	59
(8) Stärkung der Zusammenarbeit der betrieblichen Führungskräfte untereinander	15	18	15	13
(9) Größeres Verständnis für die Arbeit anderer Bereiche des Unternehmens	13	14	11	15
(1o) Verbesserung des betrieblichen Informationsflusses	2o	18	2o	2o
(11) Weiterentwicklung und Verbesserung der betrieblichen Organisation	1o	4	6	16
(12) Versachlichung der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen	29	39	28	29
Anzahl der Befragten	157	28	54	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 59:
Nicht alle im Seminar angesprochenen Themen, Inhalte und Methoden eignen sich in gleicher Weise für eine praktische Anwendung im Betrieb. Bei welchen Seminarinhalten und -methoden würden Sie am ehesten Chancen für eine praktische Anwendung im Betrieb sehen? (Mehrfachnennungen)

Nach den Ergebnissen der Inhaltsanalyse des NPI-Seminars ist es keineswegs überraschend, daß von den Befragten der Betriebe B und C, die überwiegend das NPI-Seminar besucht haben, Ziel (1) (Konferenztechnik) an erster Stelle genannt wird. Von den verschiedenen Zielen des Seminars bietet Seminarziel 'Konferenztechnik' am ehesten Ansatzpunkte für eine praktische Anwendung. Daß auch die Befragten der Betriebe B und C das Seminarziel (2) (methodisches Vorgehen bei Entscheidungen, eigentlich eine Zielsetzung des Kepner-Tregoe-Seminars) an die dritte Stelle setzen, hat mehrere Gründe. Einige Befragte der Betriebe B und C haben auch das Kepner-Tregoe-Seminar besucht. Zudem mag durch die Anwendung von Methoden der Planung und Durchführung von Konferenzen im Rahmen der Problemdiskussionen in Gruppen der Eindruck entstanden sein, daß zwischen Seminarziel (1) und (2) durchaus inhaltliche Parallelen bestehen. Außerdem scheinen die Befragten dem Seminarziel (2) ganz allgemein im Hinblick auf die praktische Relevanz eine besondere Bedeutung zuzumessen wie auch Seminarziel (7) (Teamarbeit), das übereinstimmend bei den Befragten aller Betriebe an zweiter Stelle der Nennungen erscheint. Wie in der Ziel- und Inhaltsanalyse der Seminare dargestellt, gilt 'Teamarbeit' als Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der KT-Methode. Im NPI-Seminar wird dieser Punkt im Rahmen der Gruppenübungen angesprochen, aber auch durch Hinweise in den Referaten auf die Bedeutung eines gruppenzentrierten Führungsstils.

Wenn die Befragten 'Teamarbeit' in besonderem Maße präferieren, so geschieht dies nur auf dem Hintergrund geltender arbeitsorganisatorischer Regeln, die die zur Steuerung der Produktionsprozesse notwendige betriebliche Kooperation sowohl vertikal (Hierarchisierung), wie horizontal (Spezialisierung, Departementalisierung) separieren und komplizieren. Wird dieser Begründungszusammenhang ausgespart, so erscheint es zweifelhaft, ob mittels individuellen Verhaltenstrainings ohne zusätzliche organisierte unterstützende Maßnahmen (organisatorische

Innovation) eine Veränderung betrieblicher Kooperationsmuster erreicht werden kann. Innerhalb der nachfolgenden Analyse der betrieblichen Auswirkungen des Trainings wird daher zu untersuchen sein, ob - bedingt durch das Training - innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Zielgruppe verstärkt teamartig kooperiert wird, oder ob nicht vorhandene Ansätze teamartiger Führung eine wichtige Voraussetzung für betriebliche Anwendung von Seminarinhalten und -methoden darstellen.

Abschließend kann zur Interpretation von Tabelle 8 festgestellt werden, daß wichtige, im NPI-Seminar angesprochene Ziele (Zielsetzung 4, 9, lo, 11) im Urteil der Teilnehmer für eine praktische Anwendung von untergeordneter Bedeutung sind. [1] Dies kann auch als Bestätigung der innerhalb der Ziel- und Inhaltsanalyse des NPI-Seminars dargestellten Kritik der praktischen Anwendungsmöglichkeiten von Seminarzielen gewertet werden.

Bei der Frage nach der praktischen Verwertbarkeit der Seminarinhalte sind ebenfalls beträchtliche Einschränkungen zu berücksichtigen. 68% der geschulten Angestellten in Betrieb A, 61% in Betrieb B und 49% in Betrieb C geben an, daß Seminarinhalte und -methoden nur teilweise, bzw. in geringem Maße praktisch verwendbar sind.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß(auch nach dem Urteil der Befragten) Seminarinhalte und -methoden nur mit Einschränkungen als praktisch anwendbar bezeichnet werden können.

---

1) Über Einschränkungen der betrieblichen Anwendungsmöglichkeiten der KT-Methode vgl. Abschnitt 2.2.4, S. 67 ff

3.3 Betriebliche Umsetzungsprozesse der Fortbildung

3.3.1 Umfang, Bedeutung und Rahmenbedingungen des Transfers

Die zuvor erwähnten Einschränkungen sind auch bei den Antworten der geschulten Angestellten zur Frage zu berücksichtigen, ob sie die im Seminar gelernten Methoden im Betrieb schon anwenden konnten. 6o% der Befragten der Betriebe A und B und 8O % der Befragten des Betriebs C geben an, die Methoden schon angewendet zu haben. Bei der Bewertung dieser Angaben ist - neben der Art der Fragestellung - zu berücksichtigen, dass die Kepner-Tregoe-Geschulten schon eine Befolgung allgemeiner auch im Alltagsleben geltender Maximen der Methode (gezielte Frage stellen, gesicherte Information einholen, Probleme eingrenzen etc.), die auch vor dem Training beachtet wurden,als Anwendung der Methode ansehen können.

Diese Interpretation wird erhärtet durch die Angaben der KT-geschulten Angestellten zur Frage, ob die Anwendung der Methode überwiegend nach dem Gedächtnis oder in Form schriftlicher Analysen erfolgte. Nur 5o% der 'Anwender' der KT-Methode in den Betrieben A und C z.B., in Betrieb B sogar nur 18%, geben an, schriftliche Analysen durchgeführt zu haben. Bei den Angaben der NPI-geschulten Angestellten der Betriebe B und C in den Intensivinterviews fiel auf, daß, abgesehen vom Seminarziel 'Konferenztechnik', welches Hilfen bei der Durchführung von Arbeitsbesprechungen bietet, [1] viele geschulte Angestellte betonten, daß Elemente gruppenzentrierter Führung (von den Befragten als 'Gruppenarbeit' bezeichnet) nicht etwa durch das Training bewirkt wurden, sondern schon vorher in den Betrieben

---

1) Ein in den Intensivinterviews mit NPI-geschulten Angestellten der Betriebe B und C oft erwähnter Fall praktischer Auswirkung des Trainings lautete, daß bei Arbeitsbesprechungen, in denen einzelne Teilnehmer zu sehr vom Thema abwichen, der Einwurf "NPI" kam, der das Signal bildete, beim Thema zu bleiben und zur Straffung der Diskussion beizutragen.

üblich waren. Die Gesprächspartner sahen in den Seminarzielen und -inhalten eine Bestätigung für eine ohnehin geübte Führungspraxis. Sie gaben an, daß die vor dem Training vorhandenen Verhaltensmuster nach dem Training 'bewußter' praktiziert wurden. Einige NPI-geschulte Angestellte wiesen auch darauf hin, daß sich in anderen Betrieben des Unternehmens ein derartiger Führungsstil noch nicht durchgesetzt habe, und daß dort das NPI-Training Erfolge erzielen könnte.

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, daß innerhalb der 32 Produktionsbetriebe des Unternehmens die Betriebe B und C eine gewisse Sonderstellung einnehmen. So hat der Betrieb B schon frühzeitig die Mechanisierung und Rationalisierung der Produktion vorangetrieben, während der Betrieb C besonders gekennzeichnet ist durch die Bemühungen um die Einführung eines gruppenzentrierten Führungsstils. Hier hatte das betriebliche Management maßgeblichen Anteil an der Einführung des NPI-Trainings im Unternehmen. Drei Vertreter des betrieblichen Managements waren bereits mehrfach als geschulte Praktiker mit der Leitung von NPI-Seminaren betraut.

Erste Aufschlüsse über die praktischen Auswirkungen des Trainings ergeben die Antworten auf die Frage, welche konkreten betrieblichen Neuerungen bzw. Verbesserungen aufgrund der Schulung durchgeführt bzw. geplant wurden.

Tabelle 1o: Betriebliche Neuerungen/Verbesserungen aufgrund der Seminarteilnahme (Prozentangaben)

Neuerungen/Verbesserungen	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
ja	2o	18	18	21
nein	76	75	78	75
geplant bzw. vorbereitet	1	3	2	-
keine Angaben	3	4	2	4
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo
konkrete Angaben betrieblicher Neuerungen/Verbesserungen	16	18	11	18
keine konkreten Angaben	5	3	9	3
Anzahl der Befragten	157	28	54	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 71:
Sind in Ihrem Betrieb aufgrund der Teilnahme von Führungskräften an einem Fortbildungsseminar konkrete betriebliche Neuerungen oder Verbesserungen im technischen, organisatorischen oder im Führungsbereich geplant bzw. durchgeführt worden?
- Falls Neuerungen/Verbesserungen geplant oder durchgeführt: Um welche Neuerungen oder Verbesserungen handelt es sich?

Diese Angaben verdeutlichen, daß 75% der geschulten Angestellten weder im technischen, organisatorischen noch im Führungsbereich der Betriebe konkrete Neuerungen bzw. Verbesserungen als Folge des Trainings sehen. Eine Aufschlüsselung der Antworten nach der Art der Schulung in den Betrieben B und C zeigt, daß die Teilnehmer an beiden Seminaren in etwas stärkerem Maße Verbesserungen bzw. Neuerungen als Folge des Trainings sehen als die allein NPI-Geschulten. Die unterschiedliche Sicht betrieblicher Neuerungen bei NPI-Geschulten und KT- und NPI-Geschulten ist primär auf die insgesamt breiteren Anwendungsmöglichkeiten der KT-Methode zurückzuführen. Dies zeigt sich auch - wie der nachfolgenden Systematik der Anwendungsfälle (vgl. S. 116f) zu entnehmen ist - darin, daß die Angaben der NPI-Geschulten überwiegend Verbesserungen im Bereich der Planung und

Durchführung von Arbeitsbesprechungen beinhalten und damit im Bereich des Seminarziels 'Konferenztechnik' angesiedelt sind. Wie in der Ziel- und Inhaltsanalyse dargestellt, ist jedoch dieses Teilziel des NPI-Seminars in einer der KT-Methode vergleichbaren Systematik dargestellt worden. Außerdem wurden Verfahren der Planung und Durchführung von Konferenzen auch innerhalb des KT-Trainings behandelt.

Die einzelnen Angaben über betriebliche Neuerungen bzw. Verbesserungen zu der in Tabelle lo dargestellten Frage sind in der nachfolgenden Systematik der Anwendungsfälle in Spalte I aufgeführt. Da sich einige Angaben von KT-geschulten Angestellten auf identische Anwendungsfälle beziehen, und zudem in den Betrieben A und B nach der schriftlichen Befragung in der Phase der Arbeitsplatzbeobachtungen und der Durchführung der Intensivinterviews weitere Anwendungsfälle von KT-Analysen bekannt wurden, werden diese Fälle in Spalte III und IV der Systematik getrennt ausgewiesen. Die Bewertung der Angaben über konkrete Neuerungen bzw. Verbesserungen in der schriftlichen Befragung erfolgte anhand der Ergebnisse der Intensivbefragung und im Falle der Anwendung von KT-Analysen in den Betrieben A und B durch Arbeitsplatzbeobachtungen.

Zur Beantwortung der Frage, ob es sich bei den in Gruppen durchgeführten KT-Entscheidungsanalysen in den Betrieben A und B um einmalige Fälle handelt, oder ob Anwendungsprozesse andauern (Spalte VII), erfolgte ein Jahr nach der Durchführung der empirischen Erhebung eine Nachfrage bei Führungskräften der Betriebe A und B.

Da sich die Angaben über betriebliche Neuerungen als Folge des Trainings der Befragten des Betriebs C überwiegend auf das begrenzte Gebiet der Verbesserung von Vorbereitung und Durchführung der Arbeitsbesprechungen beziehen, wurde hier auf Arbeitsplatzbeobachtungen verzichtet. Die Bewertung der Angaben erfolgt anhand der Ergebnisse der Intensivinterviews.

Übersicht 3: Systematik der Anwendungsfälle

BETRIEB A (Kepner-Tregoe-Schulung)

Spalte	I			II	III	IV	V	VI	VII		VIII
Position des Befragten	Art der Schulung		Angaben über Neuerungen/Verbesserung aufgrund des Trainings (schriftliche Befragung)	Bewertung der Angaben (Tätigkeitsbeobachtung, Intensivinterview)	Anzahl und Art der bis zum Zeitpunkt der Befragung durchgeführten KT-Analysen	tatsächlich in nach der Befragung	Betrieblicher Anwendungsbereich	Anzahl und Rang der Beteiligten	Häufigkeit der Anwendung von KT-Analysen einmalig	ständig	Anwendungsbedingungen
Betriebsführer	KT	NPI	1. Einführung von Gruppenarbeit in unteren Bereichen, mehr Selbständigkeit der Revierführungen und Schichtführungen.	Das dargestellte Führungsmuster war bereits vor dem Training innerhalb der Angestellten des AT-Bereichs der Abteilung (Fahrsteiger, Obersteiger) vorhanden. (Das NPI-Training wurde als Bestätigung der bestehenden Praxis aufgefaßt.) Bei der Durchführung der in Spalte III und IV genannten Entscheidungsanalysen wurden, im Gegensatz zur früheren Praxis, auch verstärkt Angestellte der unteren Führungsebene (Schichtsteiger, Reviersteiger) beteiligt: Bestätigung und Verstärkung eines bereits vorhandenen Führungsmusters.	1 Entscheidungsanalyse über die einheitliche Energieversorgung der Abbaubetriebe 1 Größere Entscheidungsanalyse über Änderungen im Streckenvortrieb, in deren Rahmen mehrere Entscheidungsanalysen über spezielle technische Probleme durchgeführt wurden (eine davon ist in Spalte IV dargestellt)	1 Entscheidungsanalyse zur Auswahl von Verzugsmatten zur Streckensicherung	alle drei Analysen: mittleres Management einer (von drei) Grubenabteilung(en) des Betriebs	in der Regel drei Fahrsteiger, der Obersteiger und der Betriebsführer der Abteilung und ein Dipl.-Ing. der Stabsabteilung, Angestellte der Maschinen-, Elektro-, Sicherheits- und Transportabteilung und des Arbeitsschutzes		seit dem Zeitpunkt des Trainings ständig, ca. alle zwei Monate, Entscheidungsanalysen bei technischen Einzelproblemen in der in Spalte V erwähnten Abteilung	Im Anwendungsbereich wurden bereits vor dem KT-Training Gruppenentscheidungen durchgeführt. Außerdem bestätigen die Führungskräfte der Abteilung, daß sie über ausreichenden Handlungsspielraum verfügten. (vgl. Spalte I, Angabe 1) Vorhandene Ansätze zu Gruppenentscheidungen wurden durch KT-Analysen im Team, zu denen auch solche Funktionsträger (vgl. Spalte I, Angabe 3) hinzugezogen wurden, die bisher nicht an Entscheidungsprozessen beteiligt waren, verstärkt. Die durchgeführten Entscheidungsanalysen im Anwendungsbereich über Änderungen im Streckenvortrieb stehen im Zusammenhang mit der Entwicklung eines neuen technischen Systems für den Streckenvortrieb.
Fahrsteiger	KT		2. KT-Entscheidungsanalyse über die einheitliche Energieversorgung der Abbaubetriebe	Teilnehmer an den in Spalte III aufgeführten KT-Entscheidungsanalysen							
Fahrsteiger (Sicherheitsabteilung)	KT		3. KT-Entscheidungsanalyse über Zusammensetzung und Führung des Energiezuges, Änderungen im Streckenvortrieb, Konferenzführung, Mitsprache aufgrund von Analysen bei Entscheidungen	ebenso, jedoch wurden, entgegen der früheren Praxis, Angestellte der Sicherheitsabteilung und des Arbeitsschutzes an der Entscheidungsfindung der Gruppe beteiligt. Früher waren die Angestellten dieser Funktionsbereiche oft abgeschlossenen Entscheidungen konfrontiert.							
Dipl.-Ing. Stabsabteilung	KT		4. Kontakt zum Stab versachlicht, weniger Zeitdruck	Teilnehmer an einer in Spalte III und IV aufgeführten KT-Entscheidungsanalyse							
Dipl.-Ing. Stabsabteilung	KT		5. Neue Organisationsformen, technisches Auswählen, komplexe Problemlösungen	Keine Belege für neue Organisationsformen, Führungsmuster. Keine KT-Analysen im Team: Positive Bewertung von Seminarinhalten und -methoden (Bereitschaft zur Anwendung).							

BETRIEB B (Kepner-Tregoe- und NPI-Schulung)

Fahrsteiger	KT	NPI	1. Entscheidungen nach KT über Fördermittel	Bericht über auf höherer Ebene in der Vergangenheit durchgeführte Entscheidungsanalyse (selbst nicht teilgenommen),	1 Entscheidungsanalyse bei der Auswahl eines Strebfördermittels 1 Entscheidungsanalyse bei der Auswahl der geeignetesten Abbaumethode	1 Analyse potentieller Probleme im Rahmen der unternehmensinternen Diskussion über die Problematik einer zentralen Ausbildungskonzeption für Lehrlinge (Konzept der abgestuften Zentralisierung)	zu Spalte III oberes Management des Produktionsbetriebs zu Spalte IV Ausbildungsabteilung einerseits, Betriebsrat, Ausbildungsausschuß (Betriebsratsmitglieder) und Jugendsprecher des Betriebs andererseits	zu Spalte III Betriebsdirektor, Inspektor, Betriebsführer und Ingenieure des Stabes zu Spalte IV Leiter und Stellvertreter der Ausbildungsabteilung des Betriebs einerseits, Vertreter des Betriebsrats, des Ausbildungsausschusses (drei Betriebsratsmitglieder) und zwei Jugendsprecher	zu Spalte III und IV keine weiteren KT-Analysen in Gruppen durchgeführt		zu Spalte III Primär aufgrund der Initiative des (zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung bereits ausgeschiedenen) Betriebsdirektors (KT-geschult). zu Spalte IV 1. Teamartige Zusammenarbeit der Führungskräfte der Ausbildungsabteilung bereits vor dem Training vorhanden. 2. Es sollte die Unzweckmäßigkeit der zentralen Ausbildungskonzeption des Unternehmens demonstriert werden, um dem Betriebsrat, der im Rahmen der Mitbestimmung im Montanbereich auf der Unternehmensebene wesentlichen Einfluß besitzt in Ausbildungsfragen, die Entscheidung über das Für und Wider zu erleichtern.
Fahrsteiger	KT	NPI	2. Entscheidungsanalysen nach KT (Fördermittel)	ebenso							
Fahrsteiger	KT	NPI	3. Entscheidungsanalysen über Art der Abbaumethode, Art der Fördermittel	ebenso							
Management		NPI	4. Gruppengespräche bei Problemlösungen, Entscheidungsfindung nach KT	An zwei Entscheidungsanalysen über die Auswahl technischer Betriebseinrichtungen teilgenommen.							
Betriebsführer		NPI	5. Entscheidungsanalysen nach KT	Als Nichtgeschulter an zwei KT-Analysen teilgenommen (vgl. Spalte III)							
Betriebsführer		NPI	6. ATS-Schulung im Breitenbereich	Tatsachenfeststellung, keine Angabe über Anwendung von Seminarinhalten und -methoden im eigenen Führungsbereich.							

Quelle: Schriftliche Befragung, Intensivinterview, Tätigkeitsbeobachtung

Übersicht 3: Systematik der Anwendungsfälle (Fortsetzung)

B E T R I E B C (überwiegend NPI-Schulung)

Position/ Betriebsbereich	Art der Schulung	Angaben über Neuerungen/Verbesserungen aufgrund des Trainings (Befragungsergebnisse)	Bewertung	Anwendungsbedingungen
Fahrsteiger Produktion	NPI	1. Gruppengespräche zur Lösung von technischen Problemen	Regelmäßige Gruppengespräche auf den einzelnen hierarchischen Ebenen bereits vor dem Training üblich in den beiden größeren Werkseinheiten des Betriebs. (Werk 2 und Werk 3) Keine Hinweise über Ausweitung von Gruppengesprächen bzw. Veränderungen in der Zusammensetzung und Funktion von Gruppengesprächen nach dem Training in den 3 Werkseinheiten des Betriebs.	Vorhandene Institutionen (regelmäßige Gruppengespräche) bilden eine geeignete Voraussetzung für das Anwenden von Regeln der Konferenztechnik, dadurch bessere Nutzung dieser Institutionen.
Fahrsteiger Produktion	NPI	2. Regelmäßiges Abhalten von Gesprächen innerhalb der Führungskräfte des Betriebs		
Fahrsteiger Produktion	NPI	3. Es finden regelmäßige Besprechungen statt über anstehende Probleme		
Fahrsteiger Produktion	KT NPI	4. Vorwiegend Teamarbeit		
Obersteiger Produktion	NPI	5. Besser geführte Besprechungen und klarere Heraustellung der Ergebnisse	Verhaltensänderungen bei einigen Geschulten insofern, als mehr beachtet wird die Vorbereitung und eine zügige sachorientierte Durchführung von Arbeitsbesprechungen.	
Obersteiger Produktion	NPI	6. Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen	Hinweise darauf, daß vor dem Training vorhandene Führungsmuster nun 'bewußter' praktiziert werden.	
Management Produktion	NPI	7. Konferenztechnik, Gruppenarbeit in einzelnen Bereichen Konkretisierung von Zielsetzungen		
Ing. Stabsabteilung	NPI	8. Konferenztechnik		
Dipl.Ing. Stabsabteilung	KT NPI	9. Gespräche werden sachlicher und gezielter geführt		
Management Stabsabteilung	NPI	1o. Gesprächsvorbereitung und -führung verbessert		
Betriebsführer Produktion	NPI	11. Verbesserung der Zielsetzung, Motivation, Information, Delegation	Durch die Seminarteilnahme in seinem Führungsverhalten bestärkt worden (Abrücken vom zentralen System, hin zur echten Delegation, möglichst große Selbständigkeit der Mitarbeiter). Hat zusätzliche Anregungen erhalten.	
Betriebsführer Produktion	NPI	12. Untergebene werden über entsprechende Anschauungen befragt und sind verantwortungsbewußter	Durch Seminar in seinem Führungsverhalten (Delegation von Verantwortung) bestärkt worden. Praktische Hilfen primär durch 'Konferenztechnik'.	
Betriebsführer Ausbildung	KT NPI	13. Eingliederung der Facharbeiterabsolventen in den Betrieb		
Management Produktion	NPI	14. Es wurden größere selbständige Fahr- und Obersteigerbereiche geschaffen mit hoher Eigenverantwortung	Entsprechende Bestrebungen bereits vor dem Training vorhanden. (Die Angabe findet auch keine Bestätigung durch entsprechende Hinweise von Fahr- und Obersteigern)	

Quelle : Schriftliche Befragung
Intensivinterviews

Zusammenfassend kann hinsichtlich der Art und des Umfangs betrieblicher Anwendungsprozesse in den einzelnen Betrieben festgestellt werden, daß in Betrieb A lediglich in einer der drei Grubenabteilungen KT-Entscheidungsanalysen zu technischen Einzelproblemen in Arbeitsgruppen durchgeführt werden (die Betriebsführer der drei Grubenabteilungen und einige Fahrsteiger sind KT-geschult). In den anderen Betriebsbereichen (Übertage-Betrieb und Stabsabteilung, wo elf Angestellte KT-geschult sind) sind keine KT-Analysen im Team durchgeführt worden. Die KT-Schulung begann hier Anfang 1971.

Besonders gering sind betriebliche Anwendungsprozesse im Betrieb B, wo fast alle Führungskräfte das NPI-Training durchlaufen haben, zusätzlich haben 16 Angestellte auch das KT-Training absolviert. Die Angaben von geschulten Angestellten - auch von Angestellten, die nur das NPI-Seminar absolviert haben - über betriebliche Neuerungen beziehen sich primär auf zwei KT-Entscheidungsanalysen, die in Arbeitsgruppen auf höherer betrieblicher Ebene unter maßgeblicher Beteiligung eines KT-geschulten Mitglieds des betrieblichen Managements durchgeführt wurden. Im Intensivinterview bekundete der Stabsstellenleiter des Betriebs die Absicht, Anwendungsprozesse zu organisieren. Die Nachfrage - ein Jahr nach Durchführung der empirischen Erhebung - ergab jedoch, daß keine weiteren KT-Analysen im Team durchgeführt wurden.

Daß bei den Angaben über betriebliche Neuerungen als Folge des Trainings in Betrieb B die KT-Entscheidungsanalysen erwähnt werden, hängt damit zusammen, daß größere, auf höherer betrieblicher Ebene in Gruppen durchgeführte Entscheidungsanalysen eher als aus dem betrieblichen Alltag herausragende Ereignisse ins Bewußtsein der Angestellten treten als die in der Reichweite relativ begrenzten (und auch nicht eindeutig zu identifizierenden) Auswirkungen des NPI-Trainings auf die Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen/Konferenzen. Hinzu kommt auch, daß die Angestellten in Betrieb B nur mit 55% im Vergleich zu den Betrieben A (73%) und C (69%) berichten, daß in ihrem

Arbeitsbereich regelmäßige Arbeitsbesprechungen über betriebliche Probleme stattfinden. Dadurch wird die Möglichkeit der Anwendung von Regeln zur besseren Planung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen eingeschränkt. Es gibt in Betrieb B auch keine Hinweise darauf, daß im Gefolge des NPI-Trainings in verstärktem Maße betriebliche Arbeitsbesprechungen durchgeführt wurden. Auswirkungen des NPI-Trainings in Betrieb B (und C) gibt es insofern, als Angestellte in Arbeitsbesprechungen auf die bereits erwähnte Signalwirkung des Begriffs "NPI" hinwiesen. Im übrigen gaben einige NPI-geschulte Führungskräfte der Linie des Untertagebetriebs in den Intensivinterviews zu erkennen, daß das Training wenig hilfreich bei der Bewältigung von zentralen Problemen des eigenen Arbeitsbereichs sei. Angeführt wurde in diesem Zusammenhang vor allem, daß zur effektiven Steuerung der hochmechanisierten Produktionsprozesse nicht in ausreichendem Maße qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden seien.

Wie die vorstehende Systematik der Anwendungsfälle zeigt, ist in Betrieb C ebenfalls ein geringer praktischer Transfer von Seminarinhalten und -methoden festzustellen. Die Angaben über konkrete betriebliche Neuerungen stimmen überein mit dem - in Tabelle 9 wiedergegebenen-Urteil der Geschulten über die praktischen Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten und -methoden (Seminarziel 'Konferenztechnik'). Die Angaben verdeutlichen zudem, daß als Folge des Trainings - auf der Grundlage der bereits bestehenden Institution von Gruppengesprächen - in begrenztem Umfang Verbesserungen bei der Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen bzw. Arbeitsbesprechungen eintraten. Innerhalb des Zielspektrums des NPI-Seminars stellt dies jedoch nur einen kleinen Ausschnitt dar. In den Betrieben B und C betonten zudem - wie bereits erwähnt - NPI-Geschulte, daß das von ihnen vor dem Training praktizierte Führungsverhalten durch das Training eine Bestätigung gefunden habe, und daß es nun 'bewußter' praktiziert werde. Diese Aussage ist jedoch auch auf die unklare und unzureichende Operationalisierung des im NPI-Seminar dargestellten 'zeitgemäßen Führungsstils' zurückzuführen, die den geschulten Angestellten die Identifizierung des eigenen

Führungsverhaltens mit dem im Seminar gekennzeichneten Führungsstil gestattet. (Dieses Problem wird im Rahmen des Abschnitts 'organisatorische Determinanten des Transfers' näher erörtert, vgl. S. 181ff.)

Im Anschluß an die Darstellung und Bewertung betrieblicher Anwendungsprozesse von Seminarinhalten und -methoden ist zu untersuchen, unter welchen allgemeinen Bedingungen sich die Anwendung vollzieht und welche Bedeutung die Anwendung für die Organisation, für den Handlungsspielraum und die Entfaltungsmöglichkeit der beteiligten Angestellten hat. Zu berücksichtigen bleibt dabei jedoch der insgesamt gesehen geringe Umfang betrieblicher Anwendungsprozesse.

Am Beispiel der in der Systematik aufgeführten Anwendungsfälle der KT-Methode in den Betrieben A und B sind folgende Faktoren zu nennen, die als betriebliche Bedingungen für die Anwendung gelten können:

1. Kennzeichnend für die Betriebsabteilungen, in denen KT-Analysen durchgeführt werden, ist, daß relativ selbständige Handlungs- und Entscheidungsbereiche bestehen. Diese bilden jedoch innerhalb hierarchisch stark differenzierter arbeitsteiliger Organisation eher eine Ausnahme. So sind denn auch die dargestellten betrieblichen Anwendungsbereiche dadurch gekennzeichnet, daß hier in besonderem Maße Autonomiebestrebungen gegenüber Einwirkungen vorgeschalteter Instanzen entfaltet werden. [1)]

---

1) Indirekt läßt sich diese These durch Aussagen von geschulten Angestellten der mittleren Führungsebene der Linie (Fahrsteiger) des Betriebs B bestätigen. Die Angestellten berichten hier, Schwerpunkt ihrer Tätigkeit sei die tägliche Organisation und Kontrolle der Produktionsprozesse untertage. Von der Funktion her seien sie 'reine Betriebsleute'. Spielräume zur Durchführung von Entscheidungs- bzw. Problemanalysen seien weder kompetenzmäßig noch zeitlich gegeben. Hierzu sei angemerkt, daß auch heute noch in den Bergbaubetrieben viele Vorgesetzte glauben, auf die regelmäßige tägliche Anwesenheit der Führungskräfte der Linie im Untertagebetrieb nicht verzichten zu können (nicht selten fällt in diesem Zusammenhang die kritische Bemerkung von der 'heiligen Kuh Grubenfahrt'). Vorbedingung für die Anwendung wäre demnach auch ein Abrücken von den traditionellen, unflexiblen Aufgabendefinitionen der technischen Angestellten, wie es in Ansätzen im Anwendungsbereich der KT-Methode in Betrieb A praktiziert wird.

2. Die Autonomiebestrebungen der Führungskräfte stehen außerdem in Zusammenhang mit einer besonderen Innovationsbereitschaft. Im Anwendungsbereich des Betriebs A besteht diese sowohl auf dem technischen Sektor als auch bei Führungsproblemen; im Betrieb B (Spalte V der Systematik) durch ein besonderes Engagement der Führungskräfte auf dem Gebiet der Ausbildung.

3. Die in der Ziel- und Inhaltsanalyse der beiden Seminare erörterte Frage, ob durch die praktische Anwendung von Seminarinhalten und -methoden innerhalb der vorgegebenen hierarchisch-arbeitsteiligen Strukturen teamartige, partiell hierarchiegelöste Kooperation gefördert werden kann, ist am Beispiel der dargestellten Anwendungsfälle dahingehend zu beantworten, daß - unter den Bedingungen einer individuellen Trainingsstrategie - bestehende Ansätze derartiger Kooperationsmuster ihrerseits eine wichtige Voraussetzung für die praktische Anwendung der erlernten Fähigkeiten darstellen.

Zu den dargestellten Fällen gelungener betrieblicher Anwendung von Seminarinhalten und -methoden ist zu sagen, daß es - unter den Bedingungen der individuellen Trainingsstrategie, nach der die praktische Umsetzung und Anwendung erworbener Fähigkeiten ausschließlich individuellen Initiativen der Geschulten überlassen bleibt - als ein Mangel erscheint, daß die Anwendung sich heute über das aktive Engagement des Einzelnen vollzieht. Hier besteht, wie das Beispiel der Anwendung der KT-Methode in Betrieb B zeigt, leicht die Gefahr, daß mit dem Ausscheiden des Initiators von Anwendungsprozessen (oder durch andere, die individuelle Motivation beeinflussende Faktoren) der Anwendung überhaupt ein Ende gesetzt wird. [1] Ein dauerhafter

---

1) Als Beleg für diese These vgl. Systematik der Anwendungsfälle Betrieb B, Spalte III, V und VIII. Zur Situation im Anwendungsbereich Betrieb B, Spalte IV (Ausbildungsabteilung) war ein Jahr nach der Durchführung der empirischen Erhebung eine gewisse Resignation bei den geschulten Führungskräften aufgrund gestörter Kooperationsprozesse und einer Einschränkung des Handlungsspielraums durch die übergeordnete Stabsabteilung der Betriebsführungsgesellschaft festzustellen. Diese Resignation konzentrierte sich in dem Hinweis, nur noch 'auf Anweisung' tätig zu werden. Das selbständige Erarbeiten von Analysen führe nicht zum Erfolg.

Transfer dagegen ist eher gewährleistet, wenn nach dem Training seitens der Werksleitung oder anderer mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten betrieblichen Instanzen weitere Lern- und Anwendungsprozesse organisiert, aktiv gefördert und unterstützt werden.

Ähnliches gilt für den Fall, daß durch das NPI-Training in verstärktem Maße Prozesse der Teambildung in den Betrieben gefördert werden sollen. Wie bereits erwähnt gibt es keine Hinweise dafür, daß als Auswirkung des Trainings in den Betrieben B und C Formen der 'Gruppenarbeit' (regelmäßige Arbeitsbesprechungen, Konferenzen, Projektteams) verstärkt praktiziert werden, bzw. daß die Funktion vorhandener Formen institutionalisierter, innerbetrieblicher Kommunikation verändert wurden. Wo, wie in Betrieb C (vgl. Systematik der Anwendungsfälle), Hinweise dafür vorliegen, daß in einigen Fällen Verbesserungen bei der Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen/Konferenzen eintraten, geschah dies auf dem Hintergrund der Tatsache, daß derartige Institutionen bereits vor dem Training als Führungsmittel zur Verbesserung der betrieblichen Kooperation und Kommunikation eingesetzt wurden.

Zu erörtern bleibt die Frage, zu welchen Ergebnissen die betriebliche Anwendung von Seminarinhalten und -methoden führte und welche Bedeutung der Anwendung zukommt. Mit einer Ausnahme (Anwendungsfall Betrieb B, Spalte IV der Systematik) wurde die KT-Methode (Entscheidungsanalyse) bei betrieblichen Entscheidungen über die zweckmäßige Auswahl technischer Einrichtungen angewandt. Entscheidungen über größere betriebliche Investitionsvorhaben stehen jedoch im Unternehmen in einem mehrdimensionalen Geflecht betrieblicher und überbetrieblicher Einflußbeziehungen und unterliegen somit unterschiedlichen Zielvorstellungen und Interessen. Dies war bei einer auf höherer betrieblicher Ebene durchgeführten Entscheidung festzustellen (vgl. Systematik der Anwendungsfälle Betrieb B, Spalte III). Die auf betrieblicher Ebene getroffene Entscheidung wurde von

Entscheidungsinstanzen der übergeordneten Betriebsführungsgesellschaft nicht akzeptiert. Bei der abschließenden Entscheidung kam anderen als den aus betrieblicher Sicht sich ergebenden Auswahlkriterien Priorität zu.

Im Falle der Anwendung der KT-Methode in Betrieb B im Rahmen der Auseinandersetzung um eine vom Unternehmen erarbeitete zentrale Ausbildungskonzeption (vgl. Spalte VIII der Systematik) blieb die Anwendung aus der Sicht der beteiligten betrieblichen Führungskräfte ohne Folgen, d.h. die erhoffte Intensivierung der Diskussion im Unternehmen über die Zweckmäßigkeit der Konzeption fand nicht statt.

In den Intensivinterviews stellte sich zudem heraus, daß in Betrieb B ein und in Betrieb C zwei geschulte Angestellte schriftlich ausgearbeitete Entscheidungsanalysen nach der KT-Methode angefertigt hatten, die jedoch bei (nicht KT-geschulten) Vorgesetzten auf Ablehnung stießen. Es muß darauf hingewiesen werden, daß derartige Fälle der Ignorierung innovativer Problemlösungsstrategien die Motivation zur betrieblichen Anwendung neuer Kenntnisse und Methoden (und darüber hinaus auch generell die Bereitschaft zur Anwendung neuer, durch Fortbildung erlernter innovativer Strategien) sehr stark beeinträchtigt. Hier muß deutlich gesagt werden, daß die betrieblichen bzw. überbetrieblichen Entscheidungsinstanzen der Bedeutung der beruflichen Fortbildung für die Organisation und die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter nicht gerecht werden, und daß sie darüber hinaus Aspekte ihrer eigenen Aufgabe in nicht zu rechtfertigender Weise vernachlässigen. Es sollte daher seitens des Unternehmens - parallel zu den Fortbildungsprogrammen - auch eine Veränderung der Aufgabenschwerpunkte von Führungskräften stattfinden, so daß die Förderung der Umsetzung und Anwendung innovativer Handlungs- und Verhaltensstrategien insgesamt ein Schwerpunkt der Führungstätigkeit in den Betrieben darstellt. Außerdem müssen die Voraussetzungen

dafür geschaffen werden, daß alle an Entscheidungsprozessen Beteiligten über entscheidungsrelevante Informationen hinreichend unterrichtet sind.

Im Zusammenhang mit den zuvor genannten Fällen abweichender bzw. nicht akzeptierter Entscheidungen äußerten geschulte Führungskräfte Zweifel an der Objektivität der Methode, da aufgrund der unterschiedlichen Bewertungs- und Gewichtungsmöglichkeiten von Zielen [1] bei Entscheidungsanalysen eine subjektive Auslegung nicht auszuschließen sei. Falls ein Entscheidungsträger von vornherein aus der Anzahl möglicher Alternativen einer bestimmten den Vorzug gibt, so könne man dies anhand der Gewichtung der bei der Entscheidungsanalyse zu berücksichtigenden Zielsetzungen auch innerhalb der Gruppe durchsetzen.

Derartige Zweifel an der Objektivität der Methode entstehen jedoch primär durch gestörte Informations- und Kooperationsprozesse auf der Grundlage unterschiedlicher Interessen und Einflußmöglichkeiten. Besonders bei der Anwendung der KT-Entscheidungsanalyse bietet jedoch der Aspekt der Bewertung und Gewichtung von entscheidungsrelevanten Zielvorstellungen Ansatzpunkte dafür, daß sich auch innerhalb einer Gruppe dominierende Interessen durchsetzen können, bzw. daß einzelne Gruppenmitglieder aufgrund ihrer hierarchischen Stellung den Gruppenprozeß beeinflussen können. In diesem Zusammenhang muß darauf hingewiesen werden, daß durch die Anwendung der KT-Methode in Gruppen nicht zwangsläufig ein nur Sachgesetzen folgender Gruppenprozeß ausgelöst wird. Es ist vielmehr Aufgabe der Führung, die Voraussetzung dafür zu schaffen, daß sich das bei Mitarbeitern vorhandene Informations- und Wissenspotential für Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse in Gruppen entfalten kann.

---

1) Bei der KT-Entscheidungsanalyse werden nach der genauen Definition des Entscheidungsgegenstands die exakten Zielsetzungen aufgestellt, die bei der Entscheidung zu berücksichtigen sind. Bestehende Alternativen werden sodann anhand unabdingbarer 'Mußziele' und eindeutig definierter 'Wunschziele' bewertet. 'Wunschziele' werden dabei gewichtet (von 1o bis 1; mit 1o wird ein 'Wunsch' gewichtet, der fast ein 'Mußziel' ist). Nach der Ermittlung nachteiliger Auswirkungen und Risiken wird durch Abwägen der Vor- und Nachteile die endgültige Wahl getroffen.

Welche Bedeutung kommt nun der betrieblichen Anwendung der in den Fortbildungsseminaren erworbenen Fähigkeiten zu ? Vor allem interessiert hierbei die Frage der Auswirkungen auf die Organisation und auf den Handlungsspielraum und die Entfaltungsmöglichkeiten der Angestellten. Im Falle der Anwendung der KT-Methode in Betrieb A (vgl. Systematik der Anwendungsfälle, Spalte I Angabe 3) liegen Hinweise dafür vor, daß im Anwendungsbereich die Durchführung von Entscheidungsanalysen im Team zu partiellen Veränderungen des Handlungsspielraums und der Möglichkeiten der Einflußnahme von technischen Angestellten auf betriebliche Entscheidungen geführt hat.

Vor dem Training wurden im Anwendungsbereich Entscheidungen innerhalb der Linie des Untertagebetriebs primär unter Beteiligung von technischen Angestellten der mittleren und oberen Führungsebene (Fahrsteiger, Obersteiger, Betriebsführer) des Grubenbetriebs, der Maschinen- und Elektroabteilung unter Hinzuziehung von Spezialisten der Stabsabteilung getroffen. Im Gefolge des KT-Trainings wurde der Kreis der Beteiligten durch Hinzuziehung von technischen Angestellten der Sicherheitsabteilung und des Arbeitsschutzes erweitert. So war in stärkerem Maße eine Berücksichtigung der Interessen, des Wissens und Informationspotentials der Angestellten dieser Funktionsbereiche beim Prozeß der Entscheidungsbildung gewährleistet. Die Situation vor dem Training war dadurch gekennzeichnet, daß die technischen Angestellten dieser Funktionsbereiche oft erst nach Abschluß betrieblicher Entscheidungsprozesse tätig werden konnten. Dadurch wurden die Möglichkeiten der Einflußnahme erschwert und kompliziert. Zudem wurden bei Entscheidungsprozessen entsprechend der jeweiligen Problemlage, auch technische Angestellte spezieller Funktionsbereiche der unteren Führungsebenen (Schichtsteiger) hinzugezogen. Insgesamt war eine Verstärkung problemorientierter, funktionaler Kooperationsformen zu beobachten. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, daß es sich hierbei um sektorale und zeitlich begrenzte Modifizierungen des Systems hierarchischer Steuerung handelt. Wie in der Systematik der

Anwendungsfälle dargestellt (Betrieb A, Spalte VII), besteht nach Aussage der Führungskräfte im Anwendungsbereich jeweils in größeren zeitlichen Abständen (ein bis zwei Monate) Gelegenheit zur Durchführung von Entscheidungsanalysen. Schwerpunkt der Tätigkeit der Angestellten bildet die Organisation, Kontrolle und Koordination der Arbeiten in den Produktionsbetrieben im Rahmen der Erstellung des täglichen Produktionssolls.

Sehr begrenzte Auswirkungen auf Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten von Angestellten sind im Gefolge des NPI-Trainings in den Betrieben B und C festzustellen. Wie bereits erwähnt, gab es keine Hinweise dafür, daß - als Auswirkung des Trainings - verstärkt Initiativen zur Teambildung entfaltet wurden, oder daß Umfang und Funktion vorhandener Formen von Arbeitsbesprechungen/Konferenzen verändert wurden. Einige Bemerkungen nichtgeschulter Angestellter über beobachtete Verhaltensänderungen bei geschulten Vorgesetzten kennzeichnen hier Auswirkungen der Schulung. [1] Erwähnt wird z.B., daß Mitarbeiter bei Arbeitsbesprechungen während ihrer Redezeit nicht unterbrochen werden, und daß die Regeln für eine sachliche Diskussion besser beachtet werden. Ähnlich urteilen einige geschulte Angestellte, wenn sie darauf hinweisen, daß - als Folge des Trainings - die Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen verbessert worden sei.

Auch bei der KT-Methode ist die Frage zu stellen, was - gegenüber der vor dem Training geübten Praxis - durch die betriebliche Anwendung der Methode verbessert wurde. Hierbei ist an den Anspruch von Kepner-Tregoe zu erinnern, eine konsequente Anwendung der Methode verbessere insgesamt die Führungstätigkeit und bewirke zudem, daß der Prozentsatz 'guter' Entscheidungen erhöht werde. Dazu ist anhand der Analyse betrieblicher Anwendungsprozesse festzustellen, daß die Bedeutung der Methode

---

1) Vgl. Angaben nichtgeschulter Angestellter über beobachtete Verhaltensänderungen bei geschulten Vorgesetzten, S.156

für den Führungsbereich hierarchisch differenzierter arbeitsteiliger Organisationen primär darin zu sehen ist, daß sich die Anwendung im Rahmen von Teambildungen vollzieht. Diese jedoch sind keine zwangsläufige Folge des Trainings, sondern müssen auf betrieblicher Ebene organisiert und gefördert werden. Teamentwicklung sollte dabei nicht auf das betriebliche Management und auf obere betriebliche Führungsebenen beschränkt sein. Erforderlich ist vielmehr, daß überlieferte Trennungslinien zwischen planenden und ausführenden Instanzen überwunden werden. Bei betrieblichen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen können - unter Führungs- und Effizienzgesichtspunkten - das Informations- und Erfahrungspotential, die Motivation und Partizipationsbestrebungen auch der mittleren und unteren Führungsebenen nicht unberücksichtigt bleiben. Geschulte Führungskräfte im Anwendungsbereich der Methode in Betrieb A weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß durch die zeitweilige Mitwirkung von Mitarbeitern unterer Führungsebenen an Entscheidungsprozessen wichtige zusätzliche, entscheidungsrelevante Informationen gewonnen werden konnten. Ein anderer Vorteil der zuvor genannten Maßnahme einer nicht auf bestimmte hierarchische Ebenen beschränkten Teamentwicklung besteht darin, daß auf diesem Wege einem unflexiblen und - angesichts der fortgeschrittenen Mechanisierung, Automatisierung und technischen Integration von Produktionsprozessen - auch ineffektiven Denken und Handeln gemäß den Kategorien individueller Zuständigkeit und Verantwortlichkeit entgegengewirkt werden kann.

Untersucht man weiter die Frage, welche Verbesserungen durch die Anwendung der KT-Methode im engeren Sinne bei betrieblichen Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen, verglichen mit der vor dem Training vorherrschenden Praxis, erzielt wurden, so kann zunächst gesagt werden, daß die geschulten Angestellten die Methode überwiegend als ein zur Bewältigung betrieblicher Probleme und Entscheidungen brauchbares 'Instrument' ansehen. (In diesem Zusammenhang werden auch Begriffe genannt wie: Handwerkszeug oder 'System der Entscheidungshilfe'.)

Besonders hervorzuheben ist, daß die Methode dazu zwingt, Zielvorstellungen zu präzisieren. Durch das Auflisten relevanter Informationen wird der Prozeß der Entscheidungsbildung transparenter und den Beteiligten die Orientierung erleichtert. Entscheidungsrelevante Informationen können genauer bewertet werden. Die Methode kann zudem zur Verdeutlichung und Präzisierung eigener Argumente verhelfen. Insgesamt kann die Anwendung der Methode den Prozeß der Entscheidungsbildung erleichtern, die Entscheidung selbst besser abgesichert werden. Zwar wird von geschulten Angestellten betont, daß auch vor dem Training Elemente der Methode bei betrieblichen Problemen und Entscheidungen angewendet wurden, das Training habe jedoch zu einer größeren methodischen Klarheit geführt.

Insgesamt muß jedoch aufgrund der Analyse von Anwendungsprozessen der Methode und gemäß dem Urteil der geschulten Angestellten der Anspruch, eine konsequente Anwendung der Methode verbessere allgemein die Führungstätigkeit, als überzogen gelten. Anhand der Darstellung von Anwendungsfällen und gemäß dem Urteil der Geschulten läßt sich die Methode primär bei technisch-sachlichen Einzelproblemen erfolgreich anwenden. Zwar wird die besondere Bedeutung von Teamarbeit bei der Anwendung hervorgehoben, wichtige andere Aspekte des Organisations- und Führungssystems werden jedoch - wie auch in der Ziel- und Inhaltsanalyse des Seminars dargestellt - von der Methode nicht berührt.

3.3.2 Transferbehindernde Faktoren

Nach der Darstellung der Ergebnisse von Anwendungsprozessen und der Bedingungen, die eine praktische Umsetzung und Anwendung der in den Fortbildungsseminaren erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten fördern, sollen nun Gründe für den - gemessen an den Zielsetzungen beider Seminare - geringen praktischen Umsetzungseffekt der Schulungsmaßnahmen in den Betrieben aufgezeigt werden.

Folgende, bereits in den Abschnitten 2.1 (Planungsanalyse) und 2.2 (Ziel- und Inhaltsanalyse) angesprochene trainingsbezogene Faktoren werden in diesem Zusammenhang näher analysiert:

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen jenen Faktoren, die die praktische Anwendbarkeit von Seminarinhalten und -methoden betreffen und solchen, die im Zusammenhang mit der Durchführung des Trainings stehen. Der zuerst genannte Problembereich wurde bereits ausführlich diskutiert. Es wurde dargelegt, daß die im NPI-Seminar verfolgten Zielsetzungen sich nur in sehr begrenztem Maße für einen praktischen Transfer eignen. Hinsichtlich der KT-Methode war festzustellen, daß die Anwendungsfälle überwiegend den Teilbereich der KT-Entscheidungsanalyse betreffen (mit Ausnahme einer Analyse potentieller Probleme in Betrieb B).

Untersucht wird der Einfluß der zeitlichen Durchführung des Trainings, die Auswahl des Teilnehmerkreises und die Frage, ob das Training in ausreichendem Maße Gelegenheit zur Einübung neuer Verhaltensweisen bietet.

In der Untersuchung wird die These vertreten, daß innovative Problemlösungs- und Verhaltensstrategien, die Veränderungen der bestehenden betrieblichen Verhaltensmuster zum Ziel haben, nur dann in hinreichendem Maße angewendet werden, wenn parallel bzw. im Anschluß an das Training organisierte unterstützende Maßnahmen des Unternehmens bzw. der Werksleitungen ergriffen werden. Es soll daher überprüft werden, ob - gemäß der den Fortbildungsseminaren zugrunde liegenden individuellen Trainingsstrategie - die Geschulten überwiegend selbständig, aus eigener Initiative, Anwendungsprozesse organisieren können, oder ob es dazu begleitender unterstützender Maßnahmen bedarf.

Im Hinblick auf das KT-Training ist zunächst daran zu erinnern, daß bei der Vorstellung der Untersuchung in Betrieb A die betrieblichen Führungskräfte den Zeitpunkt kritisierten, zu dem die Untersuchung durchgeführt wurde, mit der Begründung, die Anzahl der Geschulten sei noch zu gering, um größere praktische Auswirkungen des Trainings erwarten zu können. Die empirischen Erhebungen zeigten jedoch, daß in einer Abteilung des Betriebs sehr wohl KT-Entscheidungsanalysen im Team durchgeführt wurden. Wie sehr trotzdem diese Auffassung die Einstellung der Befragten zur praktischen Anwendung von Seminarinhalten und -methoden bestimmt, zeigt die folgende Tabelle.

Tabelle 11: Das Urteil über den möglichen Zeitpunkt der Anwendung (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

Der Zeitpunkt der Anwendung	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Anwendung ist sofort möglich	52	21	57	59
Schulung weiterer Führungskräfte vorher erforderlich	48	79	43	41
keine Angabe	-	-	-	-
Insgesamt	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	157	28	54	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 6o:
Kann man Ihrer Ansicht nach schon jetzt daran denken, die in den Seminaren gelernten Inhalte und Methoden in Ihrem Betrieb anzuwenden oder ist es zuvor notwendig, mehr Führungskräfte zu schulen?

Die Angaben in Tabelle 11 sind insofern überraschend, als in den Betrieben B und C fast alle Führungskräfte das NPI-Seminar absolviert haben. Es besteht daher kaum ein Anlaß, für die Schulung weiterer Führungskräfte einzutreten, es sei denn, die Befragten sind der Meinung, ein größerer Erfolg bei der Anwendung ließe sich durch die Einbeziehung der (bisher nicht trainierten) Angestellten unterer Führungsebenen (Schicht- und Reviersteiger) in das Fortbildungsprogramm erreichen. Diese Frage kann anhand der Angaben in Tabelle 12 beantwortet werden.

Tabelle 12: Das Urteil der Geschulten über Maßnahmen, die die Anwendung erleichtern (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

Anwendung erleichternde Maßnahmen	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B			Betrieb C		
		KT	insgesamt	KT/NPI	NPI	insgesamt	KT/NPI	NPI
die Schulung weiterer Führungskräfte	55	75	5o	69	42	51	71	46
die Schulung von Mitarbeitern unterer Führungsebenen (Revier- und Schichtsteiger)	46	32	5o	31	58	48	36	51
die Schulung weiterer Führungskräfte hat auf die Anwendung keinen Einfluß	4	-	4	6	3	7	-	8
keine Angabe	1	-	-	-	-	3	-	3
Anzahl der Befragten	157	28	54	16	38	75	14	61

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 66:
Welche der folgenden Maßnahmen ist Ihrer Ansicht nach am ehesten geeignet, die Anwendung des in den Seminaren Gelernten zu erleichtern? (Mehrfachnennungen)

Es zeigt sich, daß das in Tabelle 11 enthaltene Urteil, die Seminarinhalte und -methoden erst nach der Schulung weiterer Führungskräfte anwenden zu können, bei KT- und NPI-geschulten Angestellten unterschiedlich motiviert ist.

Während die KT-geschulten Angestellten (und die doppelt geschulten) einen größeren praktischen Umsetzungserfolg des Trainings erst nach der Schulung weiterer Führungskräfte erwarten, sind die NPI-geschulten Angestellten der Betriebe B und C eher der Meinung, ein größerer praktischer Transfer der Schulung sei durch die Einbeziehung von bisher nicht geschulten Angestellten der unteren Führungsebene in das Fortbildungsprogramm zu erwarten. Wenn jedoch auch über 4o% der NPI-geschulten Angestellten der Betriebe B und C urteilen, die Anwendung von Seminarinhalten und -methoden könne durch die Schulung weiterer Führungskräfte

erleichtert werden, so kann dies - in Anbetracht der schon erwähnten Tatsache, daß hier nahezu alle betrieblichen Führungskräfte das Training absolviert haben - als ein Zeichen von Unkenntnis und Desinteresse gewertet werden, aber auch als eine Unsicherheit darüber, wie denn nun die Ergebnisse der Schulung für das praktische betriebliche Handeln nutzbar zu machen sind.

Die Angaben der KT-geschulten Angestellten kennzeichnen einen kritischen Bereich der Schulung, der in der Art der zeitlichen Durchführung des Trainings besteht. Hier liegt insofern ein Zielkonflikt vor, als die vom Unternehmen bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises der Seminare verfolgten Integrationsziele Barrieren darstellen für den Erfolg der eigentlichen Ziele der Fortbildung. Der Teilnehmerkreis an KT- (und NPI-) Seminaren setzt sich zusammen aus Führungskräften mehrerer Produktionsbetriebe, der Betriebsführungsgesellschaft und der Unternehmenszentrale, wobei auch auf eine angemessene Verteilung von Angestellten der Stabsabteilungen und der Linie Wert gelegt wird. Diese Zusammensetzung des Teilnehmerkreises dient der Integration der Führungskräfte des Unternehmens. Sie soll zudem persönliche Kontakte ermöglichen und das Verständnis für die Arbeit anderer Bereiche des Unternehmens wecken. Diese Schulungspraxis hat jedoch zur Folge, daß in den Betrieben nur vereinzelt Angestellte das KT-Training absolviert haben. [1] Der zentralen Zielsetzung des KT-Trainings - Anwendung der Methode im Team bei betrieblichen Entscheidungen und Problemen - entspräche eine Schulungspraxis, die, konzentriert auf einen (oder wenige) Betrieb(e), in möglichst kurzen

---

1) Das KT-Training im Unternehmensbereich begann 1971. Zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung (Mitte 1974) waren in Betrieb A 28 von insgesamt 70 Führungskräften geschult, in Betrieb B 16 von insgesamt 75, in Betrieb C 14 von insgesamt 127. Betrieb A hat im Unternehmen den höchsten Anteil KT-geschulter Führungskräfte. Das NPI-Training wurde schwerpunktmäßig in Betrieben einer Betriebsführungsgesellschaft durchgeführt.

Zeitabständen die Angestellten jener Betriebsbereiche erfassen muß, die bei der Leitung und Steuerung der Produktionsprozesse kooperieren. Von einer derartigen - auf den einzelnen Betrieb konzentrierten - Durchführung des Trainings wäre ein stärkerer Anreiz zur Anwendung der Methode zu erwarten. Auf diese Weise ist es auch eher möglich jene Faktoren zu bestimmen, die Anwendungsprozesse erschweren, so daß auch eine exaktere Bestimmung von begleitenden, unterstützenden Maßnahmen möglich wird. Diese Ergebnisse könnten wiederum dazu beitragen, daß in den Seminaren verstärkt Probleme der betrieblichen Anwendung diskutiert werden.

Für die bei NPI-geschulten Angestellten vorherrschende Auffassung, daß praktische Auswirkungen der Fortbildung erst nach der Schulung von Angestellten der unteren Führungsebenen (Schicht- und Reviersteiger) eintreten können, sind folgende Gründe ausschlaggebend: Zunächst ist daran zu erinnern, daß im NPI-Seminar im Vergleich zum KT-Training in stärkerem Maße traditionelle Aspekte von Führung angesprochen werden. (Gruppenzentrierte Führung als zeitgemäßer Führungsstil.) Angestellte der oberen Führungsebenen und des Managements der Betriebe betonten in diesem Zusammenhang in den Intensivinterviews, daß der im NPI-Seminar dargestellte Führungsstil im Führungsbereich der Betriebe auch vor dem Training üblich war. Jedoch sollte der Teilnehmerkreis für die NPI-Seminare nach 'unten' ausgeweitet werden. Vor allem an den 'Nahtstellen' zwischen technischem Aufsichtspersonal (Schicht-, Reviersteiger) und den Arbeitern der Produktionsbetriebe seien durch das NPI-Training Erfolge zu erzielen. Diese Auffassung verdeutlicht, daß aus der Sicht des betrieblichen Managements das NPI-Training - unter Vernachlässigung der Aspekte der Organisationsentwicklung (einschließlich veränderter Formen der Arbeitsorganisation) - primär der Motivierung der Mitarbeiter bzw. der Verbesserung der Kooperation und Kommunikation zwischen dem technischen Aufsichtspersonal und den Arbeitsgruppen der Produktionsbetriebe dient. Die bisher geschulten Führungsebenen (technische Angestellte des AT-

Bereichs) besitzen in dieser Hinsicht aufgrund ihrer Stellung innerhalb der Betriebshierarchie nur in geringem Maße die Möglichkeit des Einsatzes motivierender Aktivitäten. Aus der Sicht des betrieblichen Managements erscheint daher die Forderung nach Schulung von Angestellten der unteren Führungsebenen, die die unmittelbaren Produktionsprozesse leiten, verständlich. Auf die Problematik einer Führungsaus- und -fortbildung, die primär der Motivierung der Mitarbeiter dient, wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen (vgl. Abschnitt 1.3). Dagegen ist daran zu erinnern, daß innerhalb des im NPI-Seminar diskutierten Modells der Organisationsentwicklung auch auf veränderte Aufgabenschwerpunkte von betrieblichen Managementtätigkeiten hingewiesen wird. Genannt werden dabei die Weiterentwicklung bestehender Führungsstrukturen (Strukturerneuerung), die Schaffung von Voraussetzungen für die Entwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter und die Förderung von Prozessen der Selbststeuerung, z.B. durch Bildung autonomer Arbeitsgruppen.

Zu den behindernden Faktoren zählen auch jene, die spezielle Probleme des Seminarablaufs betreffen. In der Inhaltsanalyse des KT-Seminars wurde dargestellt, daß das fünftägige Training nicht ausreichte, um die Methode derart einzuüben, daß sie zu einem festen Bestandteil des Verhaltensrepertoirs der Geschulten wird. Eine nicht ausreichende Einübung der Methode im Seminar vermindert jedoch die Motivation, die Methode auch nach dem Training zu üben und anzuwenden, vor allem dann, wenn seitens der Betriebe keine weiteren Übungs- und Anwendungsprozesse organisiert werden. Tabelle 13 enthält die Antworten der geschulten Angestellten zur Frage der ausreichenden Übungsmöglichkeit im Seminar, der ausreichenden Vorbereitung auf das Seminar und der Notwendigkeit einer Nachschulung.

Tabelle 13: Beurteilung der Seminare im Hinblick auf ausreichende Übungsmöglichkeit, ausreichende Vorbereitung und Notwendigkeit der Nachschulung (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

Ausreichende Möglichkeit zur Übung, Vertiefung und Diskussion im Seminar	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B			Betrieb C		
		KT	insgesamt	KT/NPI	NPI	insgesamt	KT/NPI	NPI
ausreichende Übungsmöglichkeiten	57	57	61	44	68	53	29	59
nicht ausreichende Übungsmöglichkeiten	41	39	37	5o	32	44	71	38
keine Angaben	2	4	2	6	-	3	-	3
	loo	loo	loo	loc	loo	loo	loo	loo
ausreichende Vorbereitung auf das Seminar	5o	43	56	63	52	49	43	51
nicht ausreichende Vorbereitung	45	46	41	31	45	47	57	44
keine Angabe	5	11	3	6	3	4	-	5
	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Nachschulung ist für die Anwendung eher notwendig	82	82	83	94	79	8o	93	77
- nicht notwendig	16	14	17	6	21	16	7	18
keine Angabe	2	4	-	-	-	4	-	5
	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	157	28	54	16	38	75	14	61

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 62:
Sind Sie eher in der Lage, die im Seminar gelernten Inhalte und Methoden anzuwenden, wenn eine Nachschulung erfolgte?
Frage 67: Wie beurteilen Sie die Art der Durchführung des Fortbildungsseminars?
- Hatten Sie genügend Gelegenheit, das Gelernte zu üben, zu vertiefen und zu diskutieren?
- War die Vorbereitung auf das Seminar ausreichend?

Die Angaben der Befragten verdeutlichen, daß im direkten Vergleich die KT-Geschulten in stärkerem Maße als die NPI-Geschulten die Übungsmöglichkeiten im Seminar für nicht ausreichend

halten. Das relativ günstige Urteil der KT-Geschulten des Betriebs A zur Frage der ausreichenden Übungsmöglichkeiten im Seminar ist darauf zurückzuführen, daß hier in einer Betriebsabteilung die KT-Methode bei Entscheidungsprozessen angewendet wird, und daß hier in der Gruppe der Geschulten Angestellte mit Hochschulreife und abgeschlossener technischer Hochschulausbildung zahlenmäßig stark vertreten sind. Angestellten dieser Gruppe ist - wie noch zu zeigen sein wird - aufgrund ihrer Vorbildung die methodische Konstruktion der KT-Analysen eher vertraut, wodurch die Einübung erleichtert wird. Im Zusammenhang mit der nicht ausreichenden Gelegenheit zur Einübung (Vertiefung, Diskussion) der Seminarinhalte und -methoden steht auch das Urteil über die ausreichende Vorbereitung der Teilnehmer auf das Seminar. Nahezu 5o% der NPI-Geschulten geben an, die Vorbereitung sei nicht ausreichend. In Verbindung mit dem Urteil der NPI-Geschulten zur Frage der Notwendigkeit einer Nachschulung kann dies, angesichts des besonderen Interesses der Angestellten an praktisch verwertbaren Ergebnissen der Fortbildung, als Ausdruck der Unzufriedenheit über die praktischen Auswirkungen der Schulung gewertet werden. Überhaupt ist die Tatsache, daß 8o bis 9o% der Geschulten meinen, Seminarinhalte und -methoden eher anwenden zu können, wenn eine Nachschulung erfolgt, nur im Zusammenhang mit anderen bereits angesprochenen, behindernden Faktoren zu sehen, die für den geringen praktischen Transfer der Schulung ausschlaggebend sind. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang: Die begrenzten praktischen Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten und -methoden (NPI-Seminar), die nicht adäquate zeitliche Durchführung der Schulungskurse (KT-Kurs), der geringe Einübungsstand und, wie weiter unten dargestellt, fehlende organisierte, die Anwendung unterstützende Maßnahmen in den Betrieben.

Dieses Problem wird durch die wichtige Frage angesprochen, ob die geschulten Führungskräfte die praktische Umsetzung und Anwendung selbst vornehmen können, oder ob es dazu organisierter unterstützender Maßnahmen seitens der Betriebe bzw. des Unternehmens bedarf. Da von der Kepner-Tregoe-Methode insgesamt

gesehen ein größerer Anreiz zur praktischen Anwendung ausgeht als das bei den Zielen des NPI-Seminars der Fall ist, war anzunehmen, daß die Kepner-Tregoe-Geschulten unter den Befragten eine abweichende Meinung vertreten würden.

Tabelle 14: Das Urteil über eine notwendige betriebliche Unterstützung bei der Anwendung (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B			Betrieb C		
		KT	insgesamt	KT/NPI	NPI	insgesamt	KT/NPI	NPI
betriebliche Unterstützung ist notwendig	55	57	65	75	61	48	64	44
die geschulten Mitarbeiter können die Methoden ohne Unterstützung anwenden	44	39	35	25	39	52	36	56
keine Angaben	1	4	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	100	100	100	100	100	100	100	100
Anzahl der Befragten	157	28	54	16	38	75	14	61

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 65:
Ist Ihrer Meinung nach bei der Anwendung der im Seminar gelernten Inhalte und Methoden eine Unterstützung der Teilnehmer durch den Betrieb notwendig oder sind die einzelnen Teilnehmer dazu allein in der Lage?

Ein auffallend großer Teil der Befragten vertritt demnach die Meinung, daß eine praktische Anwendung von Seminarinhalten und -methoden nur durch begleitende unterstützende Maßnahmen des Betriebs nach dem Training möglich ist. Wenn im allgemeinen betrieblichen Führungskräften ein 'hochgradig individualistisches Denken' nachgesagt wird, das auch seinen Niederschlag finden müßte in der praktischen Umsetzung und Anwendung von in Fortbildungsprozessen erworbenen Kenntnissen und Fähigkeiten, so erfordern die hier vorgelegten Daten eine gewisse Revision dieses Bildes. Offenbar sind die Geschulten von sich aus nicht in der Lage, innovativen Handlungs- und Verhaltensstrategien innerhalb der bestehenden betrieblichen Kooperationsprozesse

zum Durchbruch zu verhelfen. Stellt man überdies in Rechnung, daß bei dem Urteil der Angestellten, die glauben Anwendungsprozesse selbst organisieren zu können, durchaus noch das den Führungskräften nachgesagte individualistische Verhalten eine Rolle spielt, so kann vermutet werden, daß der Anteil derjenigen Führungskräfte, die bei der praktischen Anwendung auf unterstützende betriebliche Maßnahmen angewiesen sind, noch höher liegt als es die vorliegenden Daten zu Ausdruck bringen. Wie die Ergebnisse von Tabelle 14 zeigen, dürfte dieses Erfordernis umso höher liegen, je stärker die unmittelbare praktische Anwendungsmöglichkeit und Anwendungsbezogenheit von Fortbildungsmaßnahmen ist. In dieser Hinsicht zeigt die vorstehende Tabelle deutliche Unterschiede bei den Kepner-Tregoe- und NPI-Geschulten auf. Bei dem hohen Anteil der KT-Geschulten, die für eine betriebliche Unterstützung bei der Anwendung der Methode plädieren, spielt sicherlich auch die Tatsache eine Rolle, daß - wie bereits erwähnt - in allen drei Betrieben die Schulungsdichte nicht besonders hoch ist.

Keine Unterschiede zwischen Führungskräften der Linie und des Stabes ergeben sich hinsichtlich der Frage, ob betriebliche Unterstützung bei der Anwendung notwendig ist, oder ob die Geschulten die Methoden selbst anwenden können. Hierbei handelt es sich um ein generelles Problem beim Transfer neu erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten in die betriebliche Praxis.

Im Zusammenhang mit dem Ruf nach betrieblicher Unterstützung bei der praktischen Umsetzung und Anwendung der Seminarinhalte und -methoden ist auch die von den geschulten Führungskräften vertretene Auffassung zu sehen, die in den Seminaren gelernten Verhaltensweisen und Verfahren eher anwenden zu können, wenn eine Nachschulung erfolgt. Die Erwartung jedoch, daß durch die Nachschulung allein größere Transfereffekte zu erzielen seien, wird der angesprochenen Problematik kaum gerecht.

Entscheidend dürfte vielmehr sein, daß der individuelle Ansatz einer 'person-development'-Strategie bei der Planung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen, deren verhaltensändernde Ziele, wie im Falle der Führungsfortbildung, in starkem Maße von betrieblichen organisatorischen Variablen und den damit verbundenen Verhaltens-

normen beeinflußt werden, unzureichend ist. "Die Wahrscheinlichkeit einer individuellen Verhaltensänderung wächst, wenn die neuen Verhaltensanforderungen Bestandteil der formalen Rolle des Organisationsmitglieds werden. Deshalb sollte jedes Management-Training ein Überdenken der Rollen in der betroffenen Arbeitsgruppe einschließen." [1] Vor allem ist es wichtig, daß der Phase des 'post-training', in der auf betrieblicher Ebene weitere Lern- und Anwendungsprozesse organisiert werden, die gleiche Bedeutung zugemessen wird wie dem eigentlichen Training. Dies gilt umsomehr, je stärker die vermittelten Inhalte und Methoden Veränderungen eingespielter - zumeist durch die formelle Organisation vorgezeichneter - Kooperations- und Verhaltensmuster bezwecken. Hier ist es angezeigt, bereits bei der Planung und Durchführung der Fortbildung Umsetzung und Anwendung absicherende Elemente einer 'organization-development'-Strategie ins Auge zu fassen, die auf der betrieblichen Ebene Voraussetzungen für einen effektiven Transfer schafft.

Im Anschluß an die in Tabelle 14 angesprochene Frage unterstützender Maßnahmen bei der Anwendung wurde ermittelt, welche Vorstellungen die Befragten über die Art dieser Maßnahmen haben. In den Antworten zu dieser Frage zeichnet sich nicht unerwartet eine Personalisierung des Problems ab, indem die Befragten primär von den Vorgesetzten Anstöße bzw. Ermunterungen erwarten und einen größeren Spielraum für die Anwendung fordern. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß es sich mit wenigen Ausnahmen um Vorgesetzte handelt, die ebenfalls die Fortbildungskurse absolviert haben. Anwendungshilfen primär von den Vorgesetzten zu erwarten, führt demnach nur zu einer Problemverschiebung und zu einer Problemsicht, die darauf hinausläuft, daß die entscheidenden Impulse für die praktische Umsetzung und Anwendung innovativer Handlungs- und Verhaltensstrategien letztlich durch Initiativen der Werks- bzw. der Unternehmensleitung erwartet werden. So wiesen denn auch geschulte Angestellte in den Intensivinterviews darauf hin, daß vor allem Führungskräfte der Werksleitungen und der vorgeschalteten Betriebsführungsgesellschaften Anwendungsprozesse fördern und

---

1) F.G. Hoepfner, Transferprobleme des Management-Trainings, a.a.O., S. 27o

durch eigenes Praktizieren von Seminarinhalten und -methoden für die Anwendung ein Beispiel setzen könnten. Teilnehmer des NPI-Seminars äußerten zudem die Überzeugung, daß wichtige Seminarziele (vor allem jene, die das Führungsverhalten und den Führungsstil betreffen) nur dann praktisch wirksam werden könnten, wenn sie durch eine Führungskonzeption bzw. durch allgemeine Führungsgrundsätze des Unternehmens auch formell abgesichert würden.

Zwar sollte der Beitrag, der vom betrieblichen Management durch aktives Eintreten für die Realisierung von Seminarzielen geleistet werden kann, nicht unterschätzt werden, jedoch besteht kein Anlaß zu der Annahme, daß auf diesem Wege die prinzipiellen Probleme eines effektiven Transfers gelöst werden können. Lösungsmöglichkeiten wären eher durch Berücksichtigung von Elementen des 'organization-development' zu erreichen. Dabei müssen auch organisatorische Besonderheiten, die positiv wie negativ Umsetzungs- und Anwendungsprozesse beeinflussen können, berücksichtigt werden. Dieses Problem wurde mit der Frage angesprochen, ob und in welchen Problembereichen im Hinblick auf die langfristig erfolgreiche Anwendung im Anschluß an die Kurse in den Betrieben organisatorische Veränderungen stattfinden sollten.

Die Angaben in Tabelle 15 verdeutlichen, daß bei den geschulten Angestellten durchaus ein Problembewußtsein darüber vorhanden ist, daß neben den Einflußmöglichkeiten von Vorgesetzten auf den Umsetzungsprozeß auch allgemein organisatorische Bedingungen auf den Transfer einwirken. Daß in Betrieb B die Hälfte der Befragten organisatorische Veränderungen im Anschluß an das Training für notwendig erachten, ist darauf zurückzuführen, daß hier die Befragten - vor allem Angestellte der mittleren Führungsebene - häufiger über eingeschränkte Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten berichten und größere Selbständigkeit im Arbeitsbereich und mehr Mitsprache bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen fordern.

Tabelle 15: Beurteilung der Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen nach Abschluß des Trainings (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

Organisatorische Veränderungen nach dem Training	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
.... sind erforderlich	41	32	52	36
.... sind nicht erforderlich	58	68	46	64
keine Angaben	1	-	2	-
Insgesamt	100	100	100	100
Anzahl der Befragten	157	28	54	75
Problembereiche				
- Mitsprache bei Entscheidungen und Planungen	47	44	54	41
- Aufgabenverteilung (Delegation)	33	22	36	33
- Zusammenarbeit (auch Stab-Linie)	36	77	25	33
- Information	55	66	46	59
- Festlegung der betrieblichen Leistungsziele	11	11	11	11
- Personalplanung und Laufbahnplanung	16	-	21	15
- Personalbeurteilung	11	22	14	4
keine Angaben	3	-	4	4
Anzahl der Befragten	64	9	28	27

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 7o:
Halten Sie es im Hinblick auf eine langfristig erfolgreiche Anwendung der Seminarinhalte und -methoden für erforderlich, daß im Anschluß an die Kurse im Betrieb organisatorische Veränderungen stattfinden?
- Auf welche organisatorischen Bereiche sollten sich diese Veränderungen beziehen? (Mehrfachnennungen)

Die Antworten zur Nachfrage, welche organisatorischen Veränderungen im Anschluß an das Training durchgeführt werden sollten, zeigen, daß es sich hierbei primär um jene Teilbereiche handelt, die in einem engen Zusammenhang mit der hierarchischen Führungsstruktur der Betriebe stehen, die Informations- und Kooperationsbeziehungen, Handlungsspielräume und Verhaltensorientierungen maßgeblich determiniert. Wenn auch das Urteil der Geschulten

zur Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen im Anschluß an das Training primär als Ausdruck der bestehenden, vom geltenden Führungssystem ausgehenden Einschränkungen der Partizipations- und Entfaltungsmöglichkeiten zu interpretieren sind und weniger als direkte Folge der Schulung, so stellen sie doch Hinweise dar auf restriktive, die Anwendung behindernde Faktoren.

Gemäß der Darstellung der Dimension und Bedeutung tatsächlicher Anwendungsprozesse besteht kaum Anlaß zu der Vermutung, daß individuelles Training allein in den zuvor beschriebenen kritischen Bereichen wesentliche Veränderungen bzw. Verbesserungen bewirken kann. Eine Möglichkeit den Transfereffekt der Fortbildung durch die Einbeziehung von Elementen einer 'organization-development'-Strategie zu verbessern, soll im Anschluß an die Darstellung der Ergebnisse von Tabelle 14 und 15 angesprochen werden. Zu fordern wäre eine Ergänzung der formellen Definition von Vorgesetztenrollen (vor allem auch bei Führungskräften der Werksleitungen und der vorgeschalteten Instanzen), wie sie z.B. in den betrieblichen "Bestellschreiben" enthalten sind. Dies gilt auch in Anbetracht der Tatsache, daß zukünftig bei vielen Mitarbeitern fachspezifische und fachunspezifische Fortbildung erforderlich sein wird. Mit diesen Fortbildungsprozessen müßte ein durch formelle Definition abgesichertes Selbstverständnis der Vorgesetztenfunktionen korrespondieren, in dessen Mittelpunkt die Hilfestellung bei der Anwendung und Integration innovativer Handlungs- und Verhaltensmuster in die bestehenden betrieblichen Handlungs- und Verhaltenssysteme steht. Neben den bisher vorherrschenden Maßstäben für die Bewertung und Rekrutierung von Vorgesetzten sollte diesen Elementen eine besondere Bedeutung zugemessen werden.

Abschließend soll versucht werden zu ermitteln, welchen der oben diskutierten behindernden Faktoren eine zentrale Bedeutung zukommt. Da aufgrund der individuellen Trainingsstrategie die praktische Umsetzung und Anwendung von Seminarinhalten und

-methoden den geschulten Angestellten überlassen bleibt, interessiert in diesem Falle besonders das Urteil der geschulten Führungskräfte. Tabelle 16 gibt das Urteil der Geschulten zur Frage wieder, welche Faktoren in besonderem Maße die Anwendung behindern.

Tabelle 16: Den Transfer behindernde Faktoren im Urteil der Befragten (nur Seminarteilnehmer) (Prozentangaben)

Behindernde Faktoren	Geschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B			Betrieb C		
		KT	insgesamt	KT/NPI	NPI	insgesamt	KT/NPI	NPI
Seminarinhalte und -methoden waren nicht praxisnah genug	11	21	7	6	8	9	-	12
Die geschulten Führungskräfte fanden im Betrieb zu wenig Unterstützung	17	18	2o	25	19	14	22	11
Es sind noch zu wenig Mitarbeiter geschult	36	36	35	44	32	37	43	36
Das Seminar bot nicht genügend Möglichkeiten, den Seminarstoff zu verarbeiten	15	18	15	6	18	14	14	13
Es gibt keine behindernden Faktoren	17	7	19	19	18	21	14	23
keine Angaben	4	-	4	-	5	5	7	5
Insgesamt	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	157	28	54	16	38	75	14	61

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 69:
Welcher der nachstehend aufgeführten Faktoren behindert Ihrer Ansicht nach am stärksten die Anwendung der Seminarinhalte und -methoden in Ihrem Betrieb? (nur eine Nennung)

Der Tabelle ist zu entnehmen, daß die Geschulten überwiegend trainingsbezogene Faktoren nennen, die die Anwendung behindern. Besonders hervorgehoben wird, daß noch zu wenig Mitarbeiter geschult sind; andere behindernde Faktoren treten dagegen in den Hintergrund. Im einzelnen wurde dieses Problem bereits anhand der Angaben von Tabelle 11 und 12 diskutiert. Dabei zeigte sich,

daß der reale Hintergrund dieser Argumentation bei den KT-Geschulten die Tatsache bildet, daß die Schulungsdichte in allen drei Betrieben nicht besonders groß ist. Bei den NPI-Geschulten der Betriebe B und C entfällt dieses Argument, da hier nahezu alle betrieblichen Führungskräfte das Seminar absolviert haben. Ein Teil der NPI-Geschulten fordert dagegen, auch die bisher nicht geschulten Angestellten der unteren Führungsebenen in das Training einzubeziehen. Im Zusammenhang mit der hier gestellten Frage kann daher gefolgert werden, daß die zuvor genannte Kategorie ('Es sind noch zu wenig Mitarbeiter geschult') auch als Ausweichkategorie gewählt wird. Dies ist ein Indiz dafür, daß die geringen praktischen Auswirkungen des Trainings auch den Geschulten bewußt sind. Es muß jedoch berücksichtigt werden, daß die Ziele der Fortbildungsseminare - vor allem beim NPI-Seminar - nicht exakt genug operationalisiert sind, so daß der unmittelbare praktische Bezug der Fortbildung vielen Angestellten nicht deutlich wird. Die Ergebnisse von Tabelle 14 deuten zudem darauf hin, daß es vielen Geschulten aufgrund mangelnder Erfahrung, fehlender betrieblicher Unterstützung und eingeschränkter Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten schwer fällt, von sich aus praktische Umsetzungs- und Anwendungsprozesse zu organisieren.

Im übrigen zeigen die Angaben von Tabelle 16, daß, wie bereits erwähnt, die KT- Geschulten in stärkerem Maße als die NPI- Geschulten fehlende betriebliche Unterstützung als einen die Anwendung behindernden Faktor ansehen. Wenn ca. 2o% der NPI-Geschulten der Betriebe B und C keine Faktoren sehen, die die Anwendung behindern, so ist dies darauf zurückzuführen, daß von den verschiedenen Zielsetzungen des NPI-Seminars lediglich das Seminarziel 'Konferenztechnik' Ansatzpunkt für die praktische Anwendung bietet. Die Anwendung derartiger Verfahren der Gesprächs- und Konferenzführung erfordert zudem in geringem Maße Änderungen eingespielter Verhaltensmuster.

Abschließend sei das Urteil eines technischen Angestellten der mittleren Führungsebene des Betriebs C, der beide Fortbildungsseminare absolviert hat, zum Transferproblem der Fortbildung wiedergegeben. Es werden wesentliche, den praktischen Transfer der Fortbildung hemmende Faktoren genannt. Dies kann als Beleg dafür gelten, daß auch bei den Geschulten ein Problembewußtsein vorhanden ist, das die Voraussetzung bildet für die Problemdiskussion und Problemlösung innerhalb der Zielgruppe selbst.

"Es ist mir bei Gesprächen mit vorgeschalteten Mitarbeitern aufgefallen, daß diese eine Ausbildung der nachgeschalteten Mitarbeiter durch NPI oder/und KT als eine Art Heilquelle oder Kraftborn ansehen, die/der es dem Ausgebildeten ermögliche, alle Probleme aus dem Stand zu lösen. Hierin steckt m.E. ein großer Trugschluß. Obgleich der angesprochene Personenkreis durchaus guten Willens ist

- ist die Zahl der Ausgebildeten zu klein;
- ist das "Handwerkszeug" nicht sicher im Griff (Übungsdauer zu kurz);
- ist der betriebliche Alltag schneller und der Entscheidungsspielraum eingeschränkt bzw. schon überholt;
- ist die Bereitschaft einiger nicht vorhanden, sich der Disziplinierthеit der Systeme unterzuordnen und damit evtl. Unbequemlichkeiten in Kauf zu nehmen. Sie gehen dann den Weg des geringsten Widerstandes und durchlöchern damit das System.

Ein durchschlagender Erfolg wird erst bei konsequenter Handhabung der Systeme zu verzeichnen sein." [1)]

Eine kritische Bemerkung ist lediglich zu der wenig realistischen Schlußfolgerung am Platze. Hier wird übersehen, daß eine 'konsequente Handhabung der Systeme' wohl kaum mit Mitteln der individuellen Trainingsstrategie allein zu erreichen ist. Hierzu bedarf es organisierter betrieblicher Lern- und Anwendungsprozesse

---

1) Quelle: Schriftliches Interview, Stellungnahme eines Befragten zu den im Interview angesprochenen Problemen

und, wie auch der Verfasser einräumt, der Schaffung ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielräume innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Angestellten. Das Zitat deutet an, daß Vorgesetzte von den geschulten Mitarbeitern eine praktische Anwendung des Gelernten erwarten. Sie sind sich jedoch selbst nicht der Tatsache bewußt, daß Anwendungsprozesse organisiert und aktiv unterstützt werden müssen. In dieser Hinsicht sind die Vorgesetzten selbst aufgefordert, Initiativen bzw. innovative Phantasie zu entwickeln. Diese Problematik sollte im Rahmen der Fortbildungsseminare selbst stärker akzentuiert werden. In diesem Zusammenhang kann auch die Aussage eines KT- und NPI-geschulten Angestellten des Betriebs B zur Frage der die Anwendung behindernden Faktoren angeführt werden. Der Gesprächspartner betonte, daß kein Vorgesetzter die Anwendung von Seminarinhalten und -methoden behindere, es fehle jedoch das aktive Eintreten für und die Förderung von praktischer Anwendung.

3.3.3 Spezielle trainingsbezogene Faktoren der Umsetzung

Die wesentlichen trainingsbezogenen Determinanten des Transfers wurden im voraufgegangenen Abschnitt dargestellt. Diese Diskussion wird durch die Erörterung folgender Aspekte ergänzt. Zu prüfen ist, welche Auswirkungen unterschiedliche zeitliche Abstände der Schulung (zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung) auf Probleme der Umsetzung und Anwendung haben. Sodann erfolgt eine zusammenfassende, vergleichende Beurteilung der Schulung.

Zunächst ist daran zu erinnern, daß in Betrieb A ca. 4o%, in Betrieb B ca. 2o% und in Betrieb C ca. lo% der Führungskräfte das Kepner-Tregoe-Seminar absolviert haben. Da das Fortbildungsprogramm des Unternehmens weitergeführt wird, ergeben sich bei geschulten Angestellten unterschiedliche zeitliche Schulungsabstände. [1] Es wurde bereits erwähnt, daß viele KT-geschulte Führungskräfte praktische Auswirkungen der Schulung erst erwarten, wenn

---

1) Schriftliche Befragung, Frage 22: Wann haben Sie das KT-/NPI-Seminar besucht?- 31% KT- bzw. 37% NPI-Geschulte haben bis vor sechs Monaten das Seminar absolviert. Zwischen sieben und 12 Monaten lag der Besuch des KT- (16%) und NPI- (37%) Seminars zurück. Vor mehr als einem Jahr gaben 53% KT- und 26% NPI-Geschulte an, Teilnehmer der Seminare gewesen zu sein.

eine größere betriebliche Schulungsdichte erreicht ist. Bei der jetzigen Praxis der zeitlichen Abfolge der Seminare bedeutet dies jedoch z.T. beträchtliche zeitliche Trainingsabstände bei geschulten Angestellten. Dies bleibt jedoch nicht ohne Auswirkungen auf die praktische Anwendung.

Die Schulung einzelner Führungskräfte im Betrieb behindert die Anwendung der Methode im Team. Zudem besteht bei vereinzelter Anwendung der Methode eher die Gefahr, daß Expertisen von nichtgeschulten Vorgesetzten zurückgewiesen werden, wodurch die Motivation zur Anwendung herabgesetzt wird.

Über 5o% der Kepner-Tregoe-Geschulten haben demnach das Training vor mehr als einem Jahr absolviert. Hinsichtlich der Auswirkungen der unterschiedlichen zeitlichen Abstände der Schulung auf Anwendungsprobleme ist zunächst festzustellen, daß mit wachsendem zeitlichem Abstand zur Schulung der Anteil der Befragten, die angeben, die KT-Methode schon angewendet zu haben, nur geringfügig steigt. Bei den NPI-geschulten Angestellten dagegen ergeben unterschiedliche zeitliche Trainingsabstände keine unterschiedliche Beurteilung der Frage nach der Anwendung von Seminarinhalten und -methoden. Die Angaben verdeutlichen, daß die möglichen positiven Auswirkungen einer wachsenden Trainingsdichte (KT-Training) bei der jetzigen Trainingspraxis mit den negativen Auswirkungen größerer zeitlicher Abstände zur Schulung einhergehen. Die Angaben legen auch die Schlußfolgerung nahe, daß, wenn Anwendungsprozesse nicht unmittelbar nach Abschluß des Trainings organisiert werden, auf der Grundlage der jetzigen Trainingspraxis kaum damit zu rechnen ist, daß eine größere Schulungsdichte in den Betrieben zu verstärkten Anwendungsprozessen führt.

Bei der Frage, ob die Anwendung eher möglich ist, wenn eine Nachschulung erfolgt, läßt sich bei Kepner-Tregoe-Geschulten feststellen, daß mit zunehmender zeitlicher Distanz zum Training das Interesse an einer Nachschulung steigt. Bei den NPI-Geschulten ist dagegen mit größerem zeitlichem Abstand zur Schulung eher ein

abnehmendes Interesse an einer Nachschulung festzustellen. Ähnliche Ergebnisse zeigen die Antworten zur Frage, ob bei der Anwendung unterstützende betriebliche Maßnahmen notwendig sind. Bezüglich der Situation der Kepner-Tregoe-Geschulten können diese Ergenisse als Bestätigung der These gelten, daß die geschulten Angestellten zwar die praktischen Anwendungsmöglichkeiten der Methode sehen, daß jedoch eine Diskrepanz zwischen Anwendungsmöglichkeit und Anwendungswirklichkeit besteht. Hinsichtlich der NPI-Geschulten deuten die Angaben auf ein mit zunehmendem zeitlichem Abstand geringer werdendes Interesse an Problemen der praktischen Anwendung von Seminarinhalten und -methoden hin, wobei allerdings auch die insgesamt gesehen geringere praktische Anwendungsmöglichkeit von Seminarinhalten zu berücksichtigen ist.

Bei der vergleichenden Beurteilung der Fortbildungsseminare durch die Geschulten ist festzustellen, daß die Teilnehmer von Kepner-Tregoe-Seminaren vor allem die Art der Seminarleitung, die straffe Seminarführung und -organisation und die Art der Vermittlung der Lerninhalte (Übung und Diskussion von Fallbeispielen in Arbeitsgruppen) als besonders positiv bewerten, während das positive Urteil der Teilnehmer an NPI-Seminaren primär aus der Zustimmung zu speziellen Seminarzielen (Konferenztechnik) und vor allem aus der im Vergleich zum Kepner-Tregoe-Seminar ungezwungenen Seminaratmosphäre mit der Möglichkeit offener, freier Diskussion in der Gruppe resultiert. Besonders der zuletzt genannte Sachverhalt ist für die bei vielen Fortbildungsseminaren oft sehr positive Beurteilung der Fortbildung durch die Seminarteilnehmer ausschlaggebend, und zwar unabhängig von Problemen der praktischen Anwendung von Seminarinhalten. Das Urteil über die Fortbildung steht auch unter dem Eindruck einer, im Vergleich zur betrieblichen Wirklichkeit mit ihren vielfältigen Anpassungszwängen und Verhaltenserwartungen, ungezwungenen und herrschaftsfreien Kommunikation im Seminar. Das positive Urteil über die Schulung beschränkt sich dabei im wesentlichen auf Aspekte der sozialen Situation im Seminar selbst (Erlebnissphäre) und bezieht

sich weniger auf die praktische Anwendung von Seminarinhalten und -methoden.

Bezüglich der Frage, was die geschulten Führungskräfte an dem von ihnen besuchten Seminar kritisieren, geben zwei Drittel der Kepner-Tregoe-Geschulten an, das Seminar sei im zeitlichen Ablauf zu gedrängt bzw. das tägliche Arbeitsprogramm sei zu umfangreich, während dieser Punkt bei den Teilnehmern von NPI-Seminaren nicht so stark ins Gewicht fällt. Nur ein Drittel der NPI-Geschulten übt Kritik daran, daß der zeitliche Ablauf des Seminars zu gedrängt, bzw. daß die Schulung zu kurz sei. Die Kritik der Geschulten ist hier breiter gestreut. (Die Inhalte seien zu theoretisch, zu wenig praxisnah; zu breites Themengebiet, mangelnde Gelegenheit zur Diskussion, Übung und Vertiefung des Stoffes.)

3.4 Der betriebliche Transferprozeß im Urteil der nichtgeschulten Angestellten

Der Darstellung des Umfangs und der Bedeutung betrieblicher Transferprozesse der Fortbildung soll im folgenden eine Analyse des Urteils der nichtgeschulten Angestellten gegenübergestellt werden, um so das bisherige Ergebnis der Untersuchung zu überprüfen und zu vervollständigen.

Zunächst werden die Vorstellungen der nichtgeschulten Angestellten über die Zielsetzungen ermittelt, die das Unternehmen mit der Einführung des Fortbildungsprogramms für betriebliche Führungskräfte verfolgt. Da für die Teilnahme an den Fortbildungskursen bisher nur Angestellte des AT-Bereichs vorgesehen sind, andererseits in den letzten Jahren im Unternehmen eine stete Diskussion über die Grenzziehung zwischen AT- und Tariflohnbereich stattfindet, könnte vermutet werden, daß die nichtgeschulten Angestellten der Betriebe B und C, die dem Tarifbereich zugehören, die Fortbildungskurse für Führungskräfte auch unter dem Aspekt der Statussicherung der vom Unternehmen anerkannten traditionellen Führungsgruppen sehen, was die Möglichkeit der Akzeptierung neuer, durch das Training erworbener Handlungs- und Verhaltensmuster einschränken würde. Wie Tabelle 17 zu entnehmen, ist dies jedoch nicht der Fall. Auch die nichtgeschulten Angestellten sehen die Fortbildungskurse primär unter tätigkeitsbezogenen, betriebspraktischen Gesichtspunkten.

Tabelle 17: Vom Unternehmen verfolgte Ziele der Fortbildung im Urteil der nichtgeschulten Angestellten (Prozentangaben)

Ziele	Nichtgeschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
- Stärkere Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen	8	-	2o	5
- Das Ansehen der Führungskräfte soll gestärkt werden	-	-	-	-
- Einführung moderner Führungsmethoden im Betrieb	8o	65	8o	95
- Die Kurse sollen dazu beitragen, daß Führungskräfte ihre betrieblichen Aufgaben besser bewältigen können	76	65	86	78
- Kann mir zum jetzigen Zeitpunkt noch kein Urteil bilden	2o	18	6	34
keine Angaben	16	24	13	11
Anzahl der Befragten	5o	17	15	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 88:
Was glauben Sie, sind die Ziele, die das Unternehmen mit diesen Fortbildungskursen für Führungskräfte verfolgt? (bis zu zwei Nennungen)

Sodann interessierte die Frage, ob und auf welche Weise die Nichtgeschulten über die Schulung von Kollegen bzw. Vorgesetzten informiert wurden. Da der Betrieb A die geringste Schulungsdichte aufwies, schien es zweckmäßig, hier noch nicht geschulte Führungskräfte in die Befragung einzubeziehen, die zu einem späteren Zeitpunkt geschult werden. Zum überwiegenden Teil handelt es sich hierbei um Angestellte der mittleren Führungsebene (Fahrsteiger).

Tabelle 18: Art der Unterrichtung nichtgeschulter Führungskräfte über die Fortbildung (Prozentangaben)

Art der Unterrichtung	Nichtgeschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
- Bei offiziellen Besprechungen bzw. Konferenzen fachlicher Art	24	59	7	6
- In persönlichen Unterhaltungen	54	29	53	77
- Es haben noch keine Gespräche stattgefunden	2o	12	33	17
keine Angaben	2	-	7	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	5o	17	15	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 25:
Falls Sie schon mit bereits geschulten Kollegen (Vorgesetzten) in Ihrem Betrieb über Inhalte und Ziele des Fortbildungsseminars gesprochen haben, in welcher Form fand dies überwiegend statt?

Die Nachfrage nach dem Inhalt der Gespräche im Rahmen von offiziellen Besprechungen zeigt überdies, daß lediglich in Betrieb A neun der Befragten angeben, Gegenstand dieser Gespräche sei eine Diskussion über die Brauchbarkeit und praktische Anwendbarkeit von Seminarinhalten und -methoden. In den Betrieben B und C haben, jeweils mit einer Ausnahme, zwischen geschulten und nichtgeschulten Angestellten, keine Gespräche über Brauchbarkeit und Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten stattgefunden, die den Rahmen eines informellen Informationsaustausches übersteigen.

Daß in Betrieb A über 5o% der befragten nichtgeschulten Angestellten von Gesprächen im Rahmen offizieller Besprechungen/ Konferenzen berichten, ist darauf zurückzuführen, daß hier, wie bereits erwähnt, in einer der drei Betriebsführungsabteilungen die KT-Methode im Team bei der Entscheidungsfindung unter Beteiligung auch nichtgeschulter Führungskräfte angewendet wird.

Im übrigen deutet die unterschiedliche Art der Unterrichtung nichtgeschulter Führungskräfte des Betriebs A (Angestellte des AT-Bereichs) und der Betriebe B und C (Angestellte des Tariflohnbereichs) auch darauf hin, daß innerhalb der Gruppe der Führungskräfte (AT-Angestellte) in stärkerem Maße Kommunikationsprozesse zu Fragen der Fortbildung stattfinden als zwischen den Führungskräften und den unterstellten Mitarbeitern (Revier- und Schichtsteiger).

Eine ausreichende Unterrichtung auch der nichtgeschulten Mitarbeiter und eine Diskussion über die praktische Verwendbarkeit, Anwendungs- und Umsetzungsmöglichkeiten von Seminarinhalten und -methoden ist jedoch auch eine Voraussetzung für den praktischen Transfer. Dies gilt vor allem dann, wenn durch das Training - wie im Falle der beiden Fortbildungsseminare - verstärkt Teamentwicklung erreicht werden soll. In den Intensivinterviews wurde von geschulten Führungskräften sehr wohl die Notwendigkeit derartiger Maßnahmen betont. KT-geschulte Führungskräfte der Betriebe A und B wiesen z.B. darauf hin, daß nach dem Training im Betrieb Lern- und Anwendungsprozesse organisiert werden müßten, wobei ihres Erachtens eine aktive Unterstützung der Werksleitung erforderlich sei. Vorgeschlagen wurde auch, im Betrieb einen 'Verbindungsmann' zu benennen, der in Fragen der Anwendung der Methode zu Rate gezogen werden kann. [1] Des weiteren wird von KT- und vor allem von NPI-geschulten Angestellten nach der Schulung eine Art 'Bestandsaufnahme' angeregt. Im Rahmen derartiger Maßnahmen sollten die Fragen erörtert werden, welche Seminarziele und -methoden für eine praktische Anwendung besonders geeignet sind, welche Auswirkungen das Training im Betrieb hatte, warum die erlernten Methoden nicht angewendet wurden und was seitens der Betriebe getan werden müsse, um die praktische Anwendung zu fördern.

---

1) Der Hintergrund dieses Vorschlags ist auch die Tatsache, daß Schlüsselarbeitskräfte in der Produktion das (Kepner-Tregoe) ATS-Training (Analyse technischer Störungen) absolviert haben, wobei der Trainer die Geschulten nach dem Training drei Tage in der Arbeitssituation bei der praktischen Anwendung berät. Diese Zeitspanne sei jedoch nicht ausreichend, um einen dauerhaften Schulungserfolg zu erzielen.

Erwähnt wurde auch die Möglichkeit, analog der Durchführung von Gruppengesprächen im NPI-Seminar, bei betrieblichen Konferenzen/Besprechungen einen Beobachter hinzuzuziehen, um so anhand der gelernten Verfahren eine Kontrolle des Ablaufs der Gespräche zu erhalten. Wie bereits erwähnt, sind jedoch derartige Maßnahmen, die zum Teil eine Ergänzung des individuellen Trainings durch Einbeziehung von Elementen einer Organisationsentwicklungsstrategie darstellen, bisher nicht geplant.

Da die Anwendung von Seminarinhalten und -methoden (Förderung von Teambildung) nicht nur die Tätigkeitsbereiche der geschulten Führungskräfte betrifft, müßten bei den zuvor angedeuteten Maßnahmen auch die Vorstellungen der bisher nichtgeschulten Angestellten der unteren und mittleren Führungsebene berücksichtigt werden.

Wie werden nun die Auswirkungen des Trainings auf das Verhalten von geschulten Vorgesetzten aus der Sicht der nichtgeschulten Angestellten beurteilt? Zunächst ist zu prüfen, ob den nichtgeschulten Angestellten bekannt war, daß unmittelbare Vorgesetzte die Fortbildungsseminare absolviert hatten. Die Angaben in Tabelle 19 besagen, daß lediglich zwei nichtgeschulte Angestellte des Betriebs B und ein Angestellter des Betriebs C nicht darüber informiert waren, daß Vorgesetzte die Fortbildungsseminare besucht hatten.

Erst die konkreten Angaben der nichtgeschulten Angestellten über die Art der bei Vorgesetzten wahrgenommenen Verhaltensänderungen nach der Schulung erlauben nähere Aufschlüsse über die Bedeutung der festgestellten Änderungen. Nähere Angaben über die Art der wahrgenommenen Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten machten in den Betrieben A und C je vier und in Betrieb B fünf nichtgeschulte Angestellte. Die Angaben werden im folgenden getrennt nach Betrieben dargestellt und bewertet.

Tabelle 19: Das Urteil der nichtgeschulten Angestellten über Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten als Folge des Trainings (nur Nichtgeschulte) (Prozentangaben)

Kenntnis von Vorgesetztenschulung	Nichtgeschulte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Vorgesetztenschulung bekannt	94	1oo	87	94
... nicht bekannt	6	-	13	6
keine Angaben	-	-	-	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo
Verhaltensänderungen bei geschulten Vorgesetzten				
... festgestellt	28	29	33	22
... nicht festgestellt	46	36	34	66
keine Angaben	2o	35	2o	6
Konkrete Angaben über die Art der Verhaltensänderungen	26	23	33	22
Anzahl der Befragten	5o	17	15	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 89:
Haben Sie den Eindruck, daß bei Vorgesetzten nach der Teilnahme am Fortbildungskurs eine Verhaltensänderung stattgefunden hat bzw. daß sonstige Veränderungen eingetreten sind?
- Würden Sie bitte mit einigen Stichworten beschreiben, um welche Änderungen es sich handelt bzw. wie sich diese Änderungen bemerkbar machen.

wahrgenommene Verhaltensänderungen

Position und Betriebsbereich des Beurteilers	Art der bei geschulten Vorgesetzten festgestellten Verhaltensänderungen	Bewertung der Angaben (Tätigkeitsbeobachtungen, Intensivinterviews)	Bemerkungen zu den Angaben
Betrieb A			
Fahrsteiger/ Produktion	1 aufgeschlossener, sachlicher, ruhiger	Im Anwendungsbereich als Nichtgeschulte Teilnehmer an KT-Entscheidungsanalysen. Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten durch Anwenden neuer Methoden der Entscheidungsfindung und Problemlösung	Angabe 1 und 2 beziehen sich auf den gemeinsamen Vorgesetzten (Betriebsführer) des Anwendungsbereichs der Methode
Fahrsteiger/ Produktion	2 Arbeiten nach neuer Methode		
Ingenieur/ Stabsabteilung	3 Ansätze zur Teamarbeit	Keine Hinweise über im Team durchgeführte Analysen im Stab. In der Angabe kommt die Erwartung zum Ausdruck, daß Anwendung der Methode Teamarbeit fördert	
Management/ Produktion	4 Spielregeln der Teamarbeit werden besser beachtet, persönliche Prestigeentscheidungen werden seltener, der Betrieb entkrampft sich	Neben der Feststellung, daß in einer nachgeschalteten Betriebsführungsabteilung KT-Analysen im Team durchgeführt werden, enthält die Angaben die weitergehende Erwartung, die Anwendung von KT-Methoden könne zur Versachlichung der betrieblichen Kooperationsbeziehungen beitragen	Angabe bezieht sich nicht auf Vorgesetzte, sondern auf nachgeschaltete Ebene (Betriebsführer, Obersteiger) des Anwendungsbereichs
Betrieb B			
Reviersteiger/ Produktion	1 verständnisvollere Zusammenarbeit	Kein exakter Hinweis auf Verhaltensänderungen beim (NPI-)geschulten Vorgesetzten. Änderungen des Führungsverhaltens des beurteilten Vorgesetzten durch entsprechende Hinweise anderer geschulter Mitarbeiter nicht bestätigt	
Reviersteiger/ Förderung	2 bessere Information in der Abteilung, versucht mit anderen Abteilungen gut zusammenzuarbeiten	Keine Hinweise darauf, daß verstärkt Gruppenarbeit (Arbeitsbesprechungen) durchgeführt werden. Partielle Änderung des Führungsverhaltens des (NPI-)geschulten Vorgesetzten durch verbesserte Information der Mitarbeiter im Rahmen von (unregelmäßig stattfindenden) Arbeitsbesprechungen	
Fahrsteiger/ Produktion	3 Er spricht das Ziel gestraffter an und versucht, durch systematische Erarbeitung ein Ergebnis zu erreichen	Hinweis auf partielle Verhaltensänderungen beim (NPI-)geschulten Vorgesetzten durch Beachtung der im Seminar gelernten Regeln für die Planung und Durchführung von Arbeitsgesprächen (Konferenzen)	
Obersteiger/ Produktion (Aus- und Vorrichtung)	4 In kritischen Situationen mehr Sachlichkeit	Anhand der Angabe keine Bewertung über die Art der beim (NPI-)geschulten Vorgesetzten festgestellten Verhaltensänderung möglich, da keine zusätzlichen Informationen vorliegen	In der Gruppe der nichtgeschulten Angestellten sind vier Angestellte der oberen betrieblichen Führungsebene vertreten, von denen zwei Angaben über Verhaltensänderungen bei geschulten Vorgesetzten machten
Betriebsführer/ Maschinenbetrieb	5 sachlicher, korrekter, läßt andere ausreden	Partielle Verhaltensänderungen beim (NPI-)geschulten Vorgesetzten durch Anwenden der im Seminar dargestellten Regeln der Gesprächsführung	
Betrieb C			
Reviersteiger/ Elektrobetrieb	1 bessere Verhandlungsführung	Angaben 1 bis 3 stellen partielle Verhaltensänderungen bei (NPI-)geschulten Vorgesetzten dar: durch Anwenden der im Seminar dargestellten Regeln der Gesprächsführung (Seminarziel Konferenztechnik)	
Reviersteiger/ Produktion (Raubabteilung)	2 bessere Abwicklung der Themen, Mitarbeiter werden während ihrer Redezeit nicht unterbrochen. Vorgesetzte achtet auf Regeln für sachliche Diskussion		
Reviersteiger/ Produktion (Aus- und Vorrichtung)	3 bessere Planung von Besprechungen, bessere Teamarbeit, Information der Untergebenen		
Fahrsteiger/ Maschinenbetrieb	4 sicheres Auftreten	Das Urteil enthält weniger eine funktionale als eine persönlichkeits- bzw. statusbezogene Sicht der Auswirkung der Schulung beim Vorgesetzten	

Quelle: Schriftliche Befragung , Intensivinterview, Tätigkeitsbeobachtung

Die Angaben von nichtgeschulten Angestellten können insgesamt als eine Bestätigung der Ergebnisse der Analyse über Umfang und Art des Transfers in den Betrieben gewertet werden.

Sieben der insgesamt 17 nichtgeschulten Angestellten des Betriebs A sind Angestellte der Stabsabteilung. Eindeutige Angaben über Verhaltensänderung bei geschulten Vorgesetzten der Stabsabteilung liegen nicht vor. Die Angaben über Verhaltensänderungen bei Vorgesetzten der Linie sind Ausdruck der Tatsache, daß in einer Betriebsführungsabteilung der Anlage A KT-Analysen in Arbeitsgruppen durchgeführt werden, in denen auch nichtgeschulte Angestellte vertreten sind. Die Angaben der nichtgeschulten Angestellten beziehen sich hier auf den gemeinsamen Vorgesetzten.

Zu den Angaben der nichtgeschulten Angestellten der Betriebe B und C ist festzustellen, daß sie (obwohl in Betrieb B 16 und ind Betrieb C 14 Führungskräfte das Kepner-Tregoe-Seminar besucht haben) keine Hinweise enthalten, die auf die Anwendung der Methode schließen lassen. Die Angaben beziehen sich hier auf Verhaltensänderungen von (NPI-geschulten) Vorgesetzten, die im Zusammenhang stehen mit der Anwendung von im Seminar dargestellten Regeln der Gesprächsführung im Rahmen des Seminarziels 'Anwenden zeitgemäßer Konferenztechniken'.

Abgesehen von der Situation im Anwendungsbereich der KT-Methode in Betrieb A, wo sich die Veränderungen anhand der Angaben in geringem Maß auch auf die Struktur von Kooperationsprozesse beziehen (Spielregeln der Teamarbeit), deuten die Angaben der nichtgeschulten Angestellten nicht darauf hin, daß Führung sich - wie in den Seminaren angestrebt - in verstärktem Maße in Prozessen der Gruppen- bzw. Teambildung aktualisiert. Die Angaben enthalten auch keine Hinweise darüber, daß von der Schulung der Vorgesetzten Auswirkungen auf den Handlungsspielraum und die Einflußmöglichkeiten auf betriebliche Entscheidungen bei den nichtgeschulten Mitarbeitern ausgehen.

4. Determinanten des Transferprozesses

4.1 Individuelle und tätigkeitsspezifische Determinanten des Transferprozesses

Unter Bezugnahme auf die in Abschnitt 2.4 genannten Determinanten des Transfers werden im Rahmen dieses Abschnitts die Einwirkung folgender Determinanten auf den Transferprozeß untersucht. Neben dem Einfluß sozialstatistischer Variablen auf den Transferprozeß werden jene Faktoren angesprochen, die die Motivation zur Anwendung beeinflussen. Sodann wird der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert die in den Fortbildungskursen vermittelten Inhalte im Rahmen der Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe einnehmen. Da das Trainingsprogramm nicht aufgrund einer Analyse von Fortbildungsbedürfnissen der technischen Angestellten konzipiert wurde, ist auch zu fragen, ob andere sinnvolle Ziele für Fortbildungsmaßnahmen existieren. Untersucht werden weiterhin die Einwirkungen jener Einstellungen, die das Selbstverständnis der Befragten von Führung (individuelle Führungseigenschaften versus Erlernbarkeit von Führung) prägen.

4.1.1 Die Einwirkung sozialstatistischer Variablen

Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen sozialstatistischen Variablen der Befragten und dem Umsetzungs- und Anwendungsprozeß von Seminarinhalten und -methoden fällt auf, daß Befragte mit Hochschulreife in den drei Betrieben im Hinblick auf die Fragen, ob sie Seminarinhalte und -methoden bereits angewendet haben, bzw. ob eine sofortige Anwendung möglich ist oder ob erst weitere Führungskräfte geschult werden müssen, eher der Meinung sind, daß ein unmittelbarer Transfer möglich ist bzw. bereits stattgefunden hat als der Befragte mit Abschluß der Mittleren Reife bzw. Volksschulabschluß. In besonderem Maße gilt dies für die Kepner-Tregoe-Geschulten in den drei Betrieben. Schwierigkeiten scheint die Anwendung den Kepner-Tregoe-geschulten Angestellten mit Volksschulabschluß zu bereiten,

denn innerhalb dieser Gruppe überwiegt der Anteil der Befragten, der die KT-Methode noch nicht angewendet hat. Ähnliches gilt übrigens auch für den Wunsch nach Nachschulung, wobei insgesamt, wie bereits erwähnt, in allen drei Betrieben die KT-Geschulten in stärkerem Maße Nachschulung wünschen als die NPI-Geschulten. Auch bei der Frage der Notwendigkeit unterstützender betrieblicher Maßnahmen beim Anwendungsprozeß sind die Befragten mit Hochschulreife eher der Meinung, daß sie Seminarinhalte und -methoden selbständig anwenden könnten, als die Befragten mit Volksschulabschluß. Eine Ausnahme bilden hier jedoch die Befragten mit Hochschulreife in Betrieb B, die sogar häufiger als die Volksschulabsolventen der Meinung sind, daß unterstützende betriebliche Maßnahmen beim Anwendungsprozeß notwendig sind. Zu berücksichtigen ist hierbei, daß die Befragten dieses Betriebes, wie aus der Tabelle 14 (S. 137) ersichtlich, im Vergleich zu den Befragten der beiden anderen Betriebe in größerem Maße den Wunsch nach unterstützenden betrieblichen Maßnahmen bei der Anwendung vorbringen. Eine Erklärung für diesen Sachverhalt liegt darin, daß im Betrieb B in besonderem Maße traditionalistische Elemente vorherrschen, die dem Eindringen innovativer Handlungs- und Verhaltensstrategien Schranken setzen. Dafür sind mehrere Faktoren ausschlaggebend. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Befragten im Betrieb B im Gegensatz zu den anderen beiden Betrieben die geringste zwischenbetriebliche Mobilität aufweisen. Hinzu kommt, daß die Führungskräfte des Betriebs B im Vergleich zu ihren Kollegen der beiden anderen Betriebe in geringerem Maße Kontakt mit Fortbildungsmaßnahmen gehabt haben. So haben 6o% der geschulten Führungskräfte in Betrieb B bisher noch an keinem beruflichen Fortbildungskurs teilgenommen, während im Betrieb A nur 4o% und im Betrieb C nur 3o% der Befragten angeben, noch keinerlei Fortbildungskurse absolviert zu haben. Außerdem geben die Führungskräfte des Betriebs B im Vergleich zu den Kollegen der beiden anderen Betriebe häufiger an, eine Tätigkeit auszuüben, die ihren Kenntnissen

und Fähigkeiten nicht entspricht. [1] So erklären im Betrieb B 43% der geschulten Führungskräfte, daß in der jetzigen Tätigkeit ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nicht voll zur Geltung kämen, während im Betrieb A nur 32 % und im Betrieb C nur 28% der Befragten dieser Meinung sind. In diesem Zusammenhang fordern die Führungskräfte des Betriebs B größere Selbständigkeit im Tätigkeitsbereich, mehr Mitsprache bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen und größere Transparenz der betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesse. Es zeigt sich hiermit, daß eine exakte Abgrenzung von individuellen, tätigkeitsspezifischen und organisationsbezogenen Determinanten des Transferprozesses nicht möglich ist, bzw. daß die Einwirkung individueller Variablen (Schul- und Berufsbildung) überlagert wird von Faktoren, die in Zusammenhang stehen mit der Verfassung des betrieblichen Organisations- und Führungssystems.

4.1.2 Tätigkeitsspezifische Determinanten des Transferprozesses

Probleme der Umsetzung und Anwendung von Seminarinhalten und -methoden ergeben sich aus der Bedeutung, die die befragten Angestellten dem Faktor 'Berufserfahrung' innerhalb ihrer Tätigkeitsanforderungen zumessen. Die nachfolgende Tabelle gibt zunächst Auskunft über das relative Gewicht dieses Faktors im Rahmen der Einflußfaktoren des beruflichen Werdegangs.

---

1) Schriftliche Befragung, Frage 46: Glauben Sie, daß Sie gegenwärtig eine Tätigkeit ausüben, die Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht?

Tabelle 2o: Beurteilung von Einflußfaktoren des beruflichen Werdegangs (Prozentangaben)

Einflußfaktoren	Befragte insgesamt	Betrieb A insgesamt	Betrieb A geschulte	Betrieb B insgesamt	Betrieb B geschulte	Betrieb C insgesamt	Betrieb C geschulte
gute Allgemeinbildung	5	5	3	8	6	3	4
praktische Berufserfahrung	29	31	35	35	33	23	23
gute fachliche Ausbildung	29	33	33	26	3o	29	29
Führungseigenschaften	17	11	11	14	12	23	24
guter Kontakt zu Mitarbeitern	18	18	14	16	17	2o	19
keine Angaben	2	2	4	1	2	2	1
Insgesamt	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	2o7	45	28	69	.54	93	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 34:
Was hat Ihnen in Ihrem bisherigen Berufsleben am meisten geholfen?

Die Antworten zu der vorgenannten Frage zeigen ganz allgemein die Bedeutung des Faktors Berufserfahrung für den beruflichen Werdegang der Befragten, den die Führungskräfte der Betriebe A und B besonders hoch einschätzen.

Nur in Betrieb C geben die befragten geschulten Angestellten einer guten fachlichen Ausbildung und Führungseigenschaften ein größeres Gewicht. Die unterschiedliche Bewertung der Faktoren im Betrieb C kann nicht, wie Tabelle 6 zeigt, mit der unterschiedlichen fachlichen Ausbildung der Befragten begründet werden. Die Verteilung der Antworten der Befragten des Betriebs C zur vorstehenden Frage - vor allem auch die besondere Betonung der Führungseigenschaften - gibt hier ein gutes Bild vom Urteil der Befragten über das Führungssystem des Betriebs. Hier scheinen im Vergleich zu den Betrieben A und B in stärkerem Maße Ansätze eines modernen Managementdenkens Eingang gefunden zu haben. Wie bereits erwähnt, wurde in Betrieb C schon vor dem Training 'Gruppenarbeit' praktiziert in Form

regelmäßig stattfindender Arbeitsbesprechungen, bei denen auch die Ansichten der Beteiligten stärker berücksichtigt werden. Zudem sehen hier die Befragten in stärkerem Maße 'Teamarbeit' verwirklicht (vgl. Abschnitt 4.2.3, S.2o2).

Die Bedeutung des Faktors Berufserfahrung bzw. - allgemein - tätigkeitsspezifischer Elemente zeigen auch die Antworten zu der Frage, auf welche Weise die Befragten in ihrem bisherigen Berufsleben Anregungen und Informationen zur Durchführung von betrieblichen Veränderungen/Verbesserungen erhalten haben.

Tabelle 21: Bisherige Anregungen für betriebliche Verbesserungen im Urteil der Befragten (alle Befragten) (Prozentangaben)

Art der Anregungen	Befragte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Durch die eigene fachliche Ausbildung und praktische Berufserfahrung	4o	27	49	39
Durch Anregungen und fachliche Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern	4o	46	42	37
Durch die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachliteratur	1	-	-	2
Durch Besuch von weiterbildenden Fach- und Spezialkursen	6	7	3	9
Durch Betriebsbesichtigungen und Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Schachtanlagen	7	16	5	5
Durch die Teilnahme an betrieblichen Projektgruppen	4	4	1	4
keine Angaben	2	-	-	4
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	2o7	45	69	93

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 53:
In Ihrem Tätigkeitsbereich ist es oft notwendig, technisch-organisatorische Veränderungen bzw. Verbesserungen durchzuführen. Woher haben Sie bisher überwiegend die Anregungen und Informationen zur Durchführung dieser Veränderungen/Verbesserungen erhalten? (nur eine Nennung)

Diese Ergebnisse verdeutlichen, daß-im Vergleich zu den berufs- und betriebsbezogenen Anregungen - externe, durch berufliche Fortbildung und durch die Lektüre von Fachliteratur ausgehende Anstöße kaum ins Gewicht fallen. Dies kann als Indiz für die besonderen Schwierigkeiten der Integration innovativer Problemlösungsstrategien in ein von der beruflich-betrieblichen Sozialisation geprägtes, festgefügtes Handlungs- und Verhaltensrepertoire gelten. Fortbildung hätte unter diesen Umständen auch die Funktion, den Teilnehmern bewußt zu machen, in welchem Maße ihr berufliches Handeln von traditionellen Elementen geleitet wird. Dieser Prozeß der Offenlegung der Grundlagen individueller Handlungs- und Verhaltensmuster, wie auch die Inhalte von Fortbildung selbst, müßten darüber hinaus an berufliche und tätigkeitsspezifische Erfahrungen und Probleme anknüpfen und hierbei deutlich erkennbare Alternativen aufzeigen. Zwar werden in beiden Fortbildungsseminaren praktische Probleme aufgegriffen, wenn auch, wie bereits erwähnt, lediglich in Form von Beispielen für die Einübung von methodischen Verhaltensregeln.

Ergänzend wurde gefragt, welche Möglichkeiten zukünftig intensiviert werden sollten, um Anregungen zur Durchführung von Verbesserungen zu geben. [1] Die Antworten zeigen, daß bei den Befragten durchaus ein Interesse an beruflicher Fortbildung vorhanden ist, wenn auch bei dieser Frage weiterhin tätigkeits- und betriebsspezifische Kategorien überwiegen. (Gelegenheiten zu fachlichen Gesprächen mit Kollegen und Mitarbeitern, Betriebsbesichtigungen und Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Schachtanlagen.)

---

1) Schriftliche Befragung, Frage 54: Welche der nachstehend aufgeführten Möglichkeiten sollten Ihrer Meinung nach zukünftig intensiviert werden, um Anregungen für die Durchführung von Verbesserungen zu geben?
- Gelegenheiten zu fachlichen Gesprächen mit Kollegen und Mitarbeitern
- Gelegenheiten zur Lektüre von Fachliteratur und Fachzeitschriften
- Durch den Besuch von weiterbildenden Fach- und Spezialkursen
- Durch Betriebsbesichtigungen und Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Betriebe
- Durch Bildung betrieblicher Projektgruppen
- Die bestehenden Möglichkeiten reichen aus.

Interessant (wenngleich nicht unerwartet) ist, daß unter dieser Fragestellung die Angestellten in stärkerem Maße Interesse an der Schaffung betrieblicher Projektgruppen bekunden. Dies ist ein Hinweis dafür, daß die in beiden Seminaren angesprochene Möglichkeit der Bildung von Projektorganisationen innerhalb der geltenden Führungsstrukturen bei den geschulten Angestellten Interesse geweckt haben mag.

Ein Vergleich der Antworten von geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene (Rvier- und Fahrsteiger) [1] zeigt, daß die geschulten Angestellten der Betriebe A und C stärker als die nichtgeschulten für die Bildung betrieblicher Projektgruppen eintraten. Nur in Betrieb B bestehen in dieser Frage zwischen Geschulten und Nichtgeschulten keine Unterschiede. Andererseits war jedoch nicht feststellbar, daß aufgrund der Schulung in den Betrieben versärkt Projektgruppen gebildet wurden.

Ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung des Faktors Berufserfahrung und Anwendungsproblemen besteht allerdings insofern, als die Befragten, die der Berufserfahrung einen besonderen Stellenwert zumessen, eher der Meinung sind, daß das Schulungsprogramm keine bzw. nicht unmittelbar seminarzielbezogene Auswirkungen hatte. Erwähnt werden in diesem Zusammenhang lediglich nützliche Anregungen durch Fachgespräche mit Kollegen oder stärkere Zusammenarbeit der Führungskräfte untereinander. Die Bedeutung des Faktors Berufserfahrung im Hinblick auf den Transferprozeß wird erhärtet durch das Ergebnis, daß die Geschulten, die angeben Seminarinhalte und -methoden bisher nicht angewendet zu haben, in stärkerem Maße dafür eintreten, in den Kursen praktische betriebliche Probleme aufzugreifen, zu diskutieren und die erarbeiteten Lösungsvorschläge in den Betrieb zu übertragen.

---

1) Diese Gruppen eignen sich insofern für einen Vergleich, als die Positionen oberhalb der Fahrsteigerebene in der Gruppe der nichtgeschulten Angestellten kaum vertreten sind.

Interessant ist in diesem Zusammenhang ferner die Feststellung, daß diejenigen Befragten, die einen größeren Transfer des in den Fortbildungskursen Gelernten in die betriebliche Praxis erst nach der Schulung weiterer Führungskräfte gewährleistet sehen, ebenfalls die Meinung teilen, daß eine Fortbildung für Führungskräfte in stärkerem Maße betrieblich-praktische Probleme aufnehmen sollte. Es besteht daher Grund zu der Annahme, daß sich hinter der Forderung nach Schulung weiterer Mitarbeiter die Unsicherheit darüber verbirgt, wie denn nun die in den Kursen dargestellten neuen Handlungs- und Verhaltensmuster in das eigene Handlungs- und Verhaltensrepertoire zu integrieren sind.

4.1.3 Der Stellenwert der Fortbildung im Rahmen der Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe

Im folgenden wird auf eine Reihe von Problemen einzugehen sein, die den individuellen Motivationsaspekt bei der Fortbildung berühren. Hierzu zählt die Frage, wie überhaupt die Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe beschaffen sind und die wichtige Frage nach der Beteiligung der Zielgruppe bei der Festlegung von Zielen und Inhalten der Fortbildung.

Die Angaben in den nachfolgenden Tabellen 22 und 23 verdeutlichen die Fortbildungspräferenzen der Zielgruppe. In Tabelle 23 werden die Antworten von geschulten Angestellten der Betriebe B und C, getrennt nach der Art des Trainings, wiedergegeben. Auf diese Weise soll geprüft werden, wie die Schulung das Urteil über die gewünschte Fortbildung beeinflußt. Die Antworten enthalten zwei Vorgaben, die wichtigen Seminarzielen zugeordnet sind: "Methodisches Denken" ist das übergeordnete Seminarziel des KT-Seminars, während "Probleme der Organisationsentwicklung" eines der vier Seminarziele des NPI-Seminars darstellt. Der Themenkomplex der sogenannten Führungsfortbildung ist dementsprechend durch die Antwortvorgaben 4, 5 und 6 aufgeteilt, wobei die Vorgabe "Führungsmethoden" eher die traditionellen Elemente

der Führungsfortbildung (Personalführung) umfaßt. Die Antworten sind daher zum Teil auch als eine Bewertung der jeweils absolvierten Fortbildungskurse durch die geschulten Führungskräfte zu interpretieren.

Tabelle 22: Fortbildungspräferenzen der Befragten (Geschulte Angestellte und Befragte insgesamt) (Prozentangaben)

Fortbildungspräferenzen	Befragte insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
		insgesamt	geschulte	insgesamt	geschulte	insgesamt	geschulte
1 allgemeinbildende Fragen	4	2	4	6	7	3	4
2 fachlich-technische Fragen	42	38	46	42	39	44	43
3 betriebswirtschaftliche Themen	18	22	18	2o	22	14	18
4 Führungsmethoden	57	42	39	57	59	63	64
5 methodisches Denken	48	69	64	42	45	42	41
6 Fragen der Organisationsentwicklung	24	18	18	22	15	29	29
7 keine Angaben	1	-	-	1	-	-	-
Anzahl der Befragten	2o7	45	28	69	54	93	75

Tabelle 23: Fortbildungspräferenzen von NPI-geschulten und doppelt geschulten Angestellten (Prozentangaben)

Fortbildungspräferenzen	Betrieb B		Betrieb C	
	NPI geschulte	KT u. NPI geschulte	NPI geschulte	KT u. NPI geschulte
1 allgemeinbildende Fragen	5	13	3	7
2 fachlich- technische Fragen	45	25	46	29
3 betriebswirtschaftliche Themen	29	6	16	22
4 Führungsmethoden	6o	56	64	64
5 methodisches Denken	37	63	36	64
6 Fragen der Organisationsentwicklung	8	31	33	14
7 keine Angaben	-	-	-	-
Anzahl der Befragten	38	16	61	14

Quelle: Was glauben Sie, sollte bei der Fortbildung von Angestellten in Ihrer Position im Vordergrund stehen? (bis zu zwei Nennungen)
Schriftliche Befragung, Frage 32

Die Antworten verdeutlichen zunächst, daß bei den Befragten in allen drei Betrieben durchaus die technisch-fachliche Fortbildung von Bedeutung ist. Daß die Kepner-Tregoe-geschulten und auch die nichtgeschulten Angestellten des Betriebs A dem Problembereich des 'methodischen Denkens' innerhalb der Fortbildung Priorität zumessen, kann als Auswirkung der Schulung gewertet werden. Die Systematik und Stringenz der Methode hat hier das Urteil der technischen Angestellten maßgeblich beeinflußt. Bei den NPI-Geschulten der Betriebe B und C (Tabelle 23) dagegen dominieren die traditionellen Elemente der Führungsfortbildung, die dem Bereich der Personal- und Menschenführung zuzurechnen sind. Wenngleich auch hier die Angestellten den eher objektivierenden Aspekt, den die Kepner-Tregoe-Methode innerhalb des Spektrums der Führungsfortbildung darstellt, eine gewisse Bedeutung zumessen, was sicherlich auch als Auswirkung des Bekanntheitsgrades der Methode gelten kann. Besonders deutlich tritt die Auswirkung der Schulung auf das Urteil über die Fortbildung bei dem direkten Vergleich der Antworten von Teilnehmern des NPI-Seminars und von Angestellten, die sowohl das NPI- als auch das Kepner-Tregoe-Seminar absolviert haben, zu Tage (Tabelle 23). Bei der zuletzt genannten Gruppe bestimmt die Kepner-Tregoe-Schulung das Urteil über die erwünschte Fortbildung. Hier zeigt sich, daß das Fortbildungsinteresse der technischen Angestellten zum Themenkomplex 'Führungsmethoden' relativ unbestimmt und flexibel ist und durch jeweils aktuelle Entwicklungen in seiner Richtung beeinflußt werden kann.

Tabelle 22 zeigt auch, daß bei den Befragten durchaus ein Interesse an Fragen der Organisationsentwicklung - einem Schwerpunkt des NPI-Seminars - vorhanden ist. Der Anteil der Befragten, der diesen Tehmenbereich bevorzugt, ist jedoch bei den Geschulten nicht größer als bei den Nichtgeschulten. Die nichtgeschulten Angestellten des Betriebs B zeigen sogar ein größeres Interesse an Fragen der Organisationsentwicklung als die Geschulten. Dies ist eine weitere Bestätigung dafür, daß die Angestellten durch die Schulung nicht dazu motiviert werden, sich verstärkt mit diesem Themengebiet zu beschäftigen.

Das vorhandene Interesse an Fragen der Organisationsentwicklung ließe sich intensivieren, wenn konkrete Strategien und Zielvorstellungen gegeben wären.

Als Ergebnis der Analyse der Fortbildungspräferenzen der Befragten kann festgehalten werden, daß sowohl bei den Geschulten als auch bei den Nichtgeschulten durchaus ein besonderes Interesse an der sogenannten Führungsfortbildung vorhanden ist, und daß bei den Führungskräften in ausreichendem Maße die Motivation zur Mitarbeit und zum Lernen bei Fortbildungsmaßnahmen auf diesem Sektor vorausgesetzt werden kann. Es zeigt sich auch, daß innerhalb der Präferenzstruktur der Zielgruppe durchaus Ansätze einen Platz finden können, in denen nicht die traditionellen Aspekte der Führungsfortbildung überwiegen und die - wie die Antworten der Kepner-Tregoe-geschulten Angestellten der Betriebe zeigen - durchaus dazu beitragen können, die Inhalte der traditionellen Führungsfortbildung in den Hintergrund zu drängen. Es ist also keineswegs so (und dies dürfte für alternative Ansätze der Führungskräfteschulung bedeutsam sein), daß das spezielle Interesse an Führungsfortbildung von einer relativ inflexiblen Auffassung von Führung als "Technik sozialer Beeinflussung" geprägt ist.

In diesem Zusammenhang sei noch erwähnt, daß in den Gesprächen mit Mitgliedern der oberen Führungsebene der Betriebe verschiedentlich darauf hingewiesen wurde, daß sie die Fortbildungskurse für Führungskräfte zwar für nützlich halten, daß im Unternehmen jedoch eine systematische Managementausbildung fehlt. Ziel einer solchen Managementausbildung müsse es u.a. sein zu lernen, was man mit 'neuen Dingen' im Betrieb anfangen könne, und wie innovative Strategien in das betriebliche Handlungssystem integriert werden können. Dabei sollte man nicht 'alte Hasen' schulen, bei denen es vielfach zu spät sei, durch Schulungsmaßnahmen eine Verhaltensänderung zu bewirken. Eine derartige Management-Schulung müsse frühzeitig im Rahmen einer systematischen Mitarbeiterförderung einsetzen.

Im Zusammenhang mit den Fortbildungspräferenzen wurde auch die Frage gestellt, auf welche Weise 'Ingenieurarbeit' - als einer verstärkten formalen ingenieurtechnischen Qualifizierung und Tätigkeitsorientierung in den Betrieben - gefördert werden könne. Diese Frage ist für die Untersuchung wichtig, da die Antworten zusätzliche Hinweise geben können auf innovationshemmende Faktoren; aber auch dafür, wie das Qualifikationspotential der technischen Angestellten allgemein verbessert werden kann.

Wie in der Ziel- und Inhaltsanalyse dargestellt (vgl. S. 92), wurde die Frage im Rahmen der Diskussion beruflicher Probleme von Teilnehmern im NPI-Seminar erörtert. In der Diskussion wurden einzelne Maßnahmen genannt, durch die 'Ingenieurarbeit' gefördert werden könne. Diese Maßnahmen lassen sich drei Problembereichen zuordnen:

1. Maßnahmen zur fachlich-technischen Qualifizierung;
2. Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte der Angestellten durch Entlastung von Routinearbeit und durch Delegation;
3. Forderungen nach besserer Information, größerer Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsbereich.

Geht man von einem allgemein üblichen Begriff von 'Ingenieurarbeit' aus, so sind die zuvor genannten Forderungen auf den ersten Blick insofern überraschend, als die technisch-fachliche Dimension eher von untergeordneter Bedeutung erscheint, denn die Maßnahmen (2) und (3) zielen ab auf Veränderungen des Führungs- und Organisationssystems der Betriebe. Diese Forderungen sind jedoch zu sehen auf dem Hintergrund eines Funktionswandels der Tätigkeiten technischer Führungskräfte im Gefolge von Mechanisierung und Rationalisierung in den Betrieben. Dieser Prozeß ist begleitet von einer unternehmensinternen Diskussion über veränderte Arbeitsanforderungen, in der darauf hingewiesen wird, daß eine stärkere ingenieurmäßige Ausrichtung der Tätigkeiten nötig sei. Die zuvor angedeutete

Entwicklung ist als Funktionswandel der Hierarchie in Bergbaubetrieben in der bereits zitierten Steigeruntersuchung beschrieben. An die Stelle von Aufsicht und Kontrolle der Arbeitsprozesse treten in der Phase der kontinuierlichen Prozeßproduktion primär Aufgaben der Leitung, Steuerung, Planung und Koordination von Produktionsprozessen. Hierbei tritt der nicht spannungsfreie Doppelcharakter der Funktion der technischen Angestellten stärker hervor. Zum einen leiten sie komplexe Produktionsprozesse, zum anderen sind sie Glieder einer breit gefächerten hierarchischen Führungsstruktur, die Handlungsspielräume, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche maßgeblich bestimmt. Hierin liegt die Eigenart und Problematik der Frage der 'Ingenieurarbeit' begründet. Es muß daher für die Tätigkeitsbereiche der technischen Angestellten der verschiedenen hierarchischen Ebenen und Funktionsbereiche die Frage gestellt werden, ob innerhalb der geltenden Führungsstrukturen für den Einsatz der vom Ausbildungssystem vermittelten [1] und zur effektiven Steuerung der Produktionsprozesse notwendigen ingeniermäßigen Qualifikationen der notwendige Handlungsspielraum zur Verfügung steht.

Zunächst soll jedoch versucht werden darzustellen, welches Selbstverständnis von 'Ingenierarbeit' bei den technischen Angestellten vorhanden ist. Die Antworten wurden in fünf Kategorien zusammengefaßt.

Die Eigenart der Ingenieurtätigkeit ist durch die Kombination von prozeßvorbereitenden und prozeßsteuernden Aktivitäten gekennzeichnet, während Ingenieurtätigkeiten in anderen industriellen Bereichen eher je einem dieser Bereiche oder speziellen Funktionen zugeordnet sind. Jedoch ist nicht zu übersehen, daß auch bei dieser eher allgemein gehaltenden Fragestellung für den Ingenieurbegriff der Angestellten auch emanzipative Orientierungen bedeutsam sind.

---

1) Zur Darstellung des Systems der beruflichen Ausbildung der technischen Angestellten vgl. E. Fricke, W. Fricke, u.a., a.a.O., Bd. II, S. 298 ff

Tabelle 24: Das Selbstverständnis von "Ingenieurarbeit" (alle Befragten) (Prozentangaben)

Merkmale	Befragte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
1 Prozeßvorbereitende Tätigkeiten (Planung, Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, antizipatives Handeln)	71	67	63	78
2 Prozeßsteuernde Tätigkeiten (Führung, Leitung, Ausführung)	44	38	48	43
3 Emanzipativ-partizipative Handlungsorientierungen (selbständiges, eigenverantwortliches Handeln, Beteiligung an der Planung, Teamarbeit)	21	33	12	22
4 Technisch-methodische Orientierungen (Fachwissen, Regeln der Technik etc.)	32	25	44	26
5 Betonung Wirtschaftlichkeit	17	11	16	2o
keine Angaben	8	-	1	11
Anzahl der Befragten	2o7	45	69	93

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 52:
Was verstehen Sie unter Ingenieurarbeit? Bitte geben Sie Ihre Meinung in einigen Stichworten wieder. (bis zu zwei Nennungen wurden berücksichtigt)

Welche Möglichkeiten bestehen nun im Urteil der technischen Angestellten, "Ingenieurarbeit" in den Betrieben zu fördern? Hier gilt es neben Maßnahmen zur fachlich-technischen Qualifizierung (externe Maßnahmen) auch jene betriebsinternen Faktoren zu berücksichtigen, die als Rahmenbedingungen für die Entfaltung von ingenieurmäßigem Denken und Handeln gelten können.

Die Antwortvorgaben (1), (2) und (8) der nachfolgenden Frage bezeichnen die eher fachlich-technischen Möglichkeiten der Qualifizierung, die Vorgaben (4), (5) und (6) dagegen stellen Forderungen an das Führungssystem der Betriebe dar Handlungsspielräume zu schaffen, die für den Einsatz ingenieurmäßiger Qualifikationen notwendig sind, während die Vorgaben (3) und (7) weitere betriebsinterne Möglichkeiten zur stärkeren ingenieurmäßigen Ausrichtung der Tätigkeiten bezeichnen.

Tabelle 25: Das Urteil der Angestellten über Maßnahmen zur Förderung von 'Ingenieurarbeit' (alle Befragten) (Prozentangaben)

Maßnahmen zur Förderung von Ingenieurarbeit	Befragte insgesamt	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
1 Durch Schulung und Fortbildung in bergmännischem und technischen Grundlagenwissen	27	18	28	31
2 Durch Vermittlung von Spezialkenntnissen in den verschiedenen Fachgebieten	3o	22	36	28
3 Durch regelmäßigen innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel zwischen verschiedenen Abteilungen (auch Stab-Linie)	12	16	17	7
4 Durch stärkere Beteiligung der technischen Angestellten an der Planung	32	36	29	33
5 Durch regelmäßige und umfassende Informationen	45	6o	38	43
6 Durch größtmögliche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsbereich	47	49	54	42
7 Durch Entlastung von Routinearbeiten	38	24	44	41
8 Durch Betriebsbesichtigungen und Kennenlernen von Arbeitsmethoden auf anderen Schachtanlagen	38	49	33	36
9 Die bisher bestehenden Möglichkeiten reichen aus, wenn der Einzelne sie nützt	4	-	4	7
keine Angaben	1	-	-	1
Anzahl der Befragten	2o7	45	69	93

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 51:
Wie könnte man Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter in stärkerem Maße zur Ingenieurarbeit führen? (bis zu drei Nennungen möglich)

Die Antworten sind insofern bemerkenswert, als nicht - wie bei der Frage nach Möglichkeiten ingenieurmäßiger Qualifizierung zu erwarten - primär Maßnahmen zur technisch-fachlichen Qualifizierung gefordert wurden. Vielmehr legen die Angestellten das Schwergewicht ihrer Forderungen auf betriebsinterne, organisatorische Rahmenbedingungen des Einsatzes ingenieurmäßiger Qualifikationen.

Die Antworten zeigen insofern Parallelen auf zur bereits diskutierten Frage nach den ausreichenden Möglichkeiten des Einsatzes vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten im Rahmen der gegenwärtig ausgeübten Tätigkeit (vgl. S. 16o).

Die Frage nach den Möglichkeiten zur Förderung von 'Ingenieurarbeit ist demnach eng verbunden mit der Forderung nach Schaffung von ausreichendem Handlungsspielraum für den Einsatz vorhandener technisch-fachlicher Kenntnisse. Ausreichender Handlungsspielraum bedeutet in diesem Zusammenhang: regelmäßige und umfassende Information (vor allem auch Information über Betriebs- und Unternehmensziele), Beteiligung der Angestellten an der Planung (d.h. Aufhebung der Trennung von planenden und ausführenden Funktionen) und größtmögliche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsbereich. Zu prüfen bleibt auch, inwieweit der Handlungsspielraum der Angestellten durch Entlastung von Routinearbeiten, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit Leitungs- und Planungsfunktionen stehen, erweitert werden kann. Berücksichtigt werden sollten aber auch andere betriebsinterne Maßnahmen, die der Weiterentwicklung vorhandener fachtechnischer Kenntnisse dienen, z.B. durch einen systematischen Wechsel des Arbeitsplatzes, vor allem auch bei Stab und Linie. Dringend geboten erscheint zudem eine Intensivierung des zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausches.

Anhand eines Vergleichs der Antworten von geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene (Revier- und Fahrsteiger) kann geprüft werden, ob unterschiedliche Beurteilungen der Frage vorliegen. Die Gegenüberstellung zeigt jedoch, daß keine Unterschiede zwischen den Angaben der geschulten und nichtgeschulten Angestellten vorliegen, die darauf hindeuten könnten, daß die Teilnahme an einem Fortbildungsseminar das Urteil der geschulten Angestellten beeinflußt haben könnte. Es liegt daher die Schlußfolgerung nahe, die Antworten als Ausdruck der allgemeinen Tätigkeitsbedingungen technischer Führungskräfte in den Betrieben zu werten.

4.1.4 Das Selbstverständnis von Führung in Beziehung zum Transferprozeß

Im folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welche Auswirkungen von dem Selbstverständnis von Führung auf die Anwendungsprozesse ausgehen. Die nachfolgende Tabelle zeigt zunächst die Antworten zur Frage, ob Führung lernbar sei, oder ob Führung eher ein persönlichkeitsbezogenes Element darstellt.

Tabelle 26: Das Selbstverständnis von Führung (Befragte insgesamt und geschulte Angestellte) (Prozentangaben)

	Befragte insgesamt	Betrieb A insgesamt	Betrieb A geschulte	Betrieb B insgesamt	Betrieb B geschulte	Betrieb C insgesamt	Betrieb C geschulte
Führung beruht auf persönlicher Veranlagung und individuell gegebenen Führungseigenschaften	47	49	43	45	43	48	49
Führung beruht auf fachlich-technischer Autorität; darüber hinaus benötigte Fähigkeiten im Umgang mit Menschen können gelernt werden	53	51	57	55	57	52	51
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	2o7	45	28	69	54	93	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 41:
In der Diskussion über Probleme der Führung werden verschiedene Meinungen vertreten. Welcher Meinung würden Sie am ehesten zustimmen?

Da nur die Wahl zwischen zwei Antwortvorgaben möglich war, ist die Tatsache, daß nahezu 5o% der Befragten der Meinung sind, Führung sei eine persönlichkeitsgebundene Eigenschaft, besonders beachtlich. In besonderem Maße neigt die Gruppe der Betriebsführer und Hochschulabsolventen in Betrieb A und B dieser Meinung zu. Dies deutet auf eine Neigung hin, höhere Führungspositionen durch charismatische, persönlichkeitsbezogene Elemente zu legitimieren und sie somit einer rationalen Bewertung zu

entziehen. [1] Derartige Legitimationsversuche hierarchisch zugeschriebener Autorität scheinen auch deswegen eine Rolle zu spielen, weil die oberen hierarchischen Ränge, ausgenommen Hochschulabsolventen, sich in ihrer fachlichen Ausbildung kaum von unteren und mittleren Führungskräften unterscheiden. Der Aufstieg innerhalb der Hierarchie wird somit, gemäß der traditionellen Wertschätzung der Führungspersönlichkeit innerhalb der Tätigkeitsbereiche der technischen Angestellten, persönlichen Eigenschaften zugeschrieben.

Als Konsequenz dieser Beurteilung müßte bei den Befragten, die Führungsfähigkeit als persönlichkeitsbezogene Eigenschaft auffassen, bezüglich der führungsbezogenen Seminarziele und -inhalte eine geringe Neigung zur praktischen Anwendung vorhanden sein. Oder aber die Überzeugung, daß Führung ein persönlichkeitsgebundenes Element darstellt, wird von Schulungs- und Anwendungsprozessen gar nicht berührt. Es scheint durchaus möglich, auch mit dieser Überzeugung an Fortbildungsmaßnahmen aktiv teilzunehmen, bzw. eine praktische Anwendung zumindest zu versuchen, ohne daß die eigentliche Grundüberzeugung, die die Legitimationsaspekte enthält, davon berührt wird. Die Analyse des vorliegenden Datenmaterials bestätigt eher den zuletzt genannten Sachverhalt. Beim Vergleich der beiden Gruppen, die Auswirkungen des Trainings auf die betriebliche Praxis sehen bzw. diese nicht sehen, läßt sich keine ungleiche Verteilung hinsichtlich der Antwort, Führung sei eine persönlichkeitsgebundene Eigenschaft, feststellen. Auch ist bei den Befragten, die als Auswirkung der Schulungsmaßnahmen eher sozial-integrative Ziele nennen (Stärkung des Zusammenhalts der Führungskräfte untereinander und Stärkung des Unternehmensbewußtseins), der Anteil der Angestellten, die meinen, Führung sei eine persönlichkeitsgebundene Eigenschaft, keineswegs höher als der Anteil der Befragten mit der Meinung, Führung sei lernbar.

---

1) Vgl. auch H. Hartmann, E. Bock-Rosenthal, E. Helmer, Leitende Angestellte, Neuwied 1973, S. 53

Bei den Antworten zur Frage "In welcher Weise haben Sie persönlich vom Training am meisten profitiert?" zeigt sich, daß die Befragten des Betriebs A und B, die der Meinung sind, das Training habe ihnen neue Erkenntnisse zur Lösung praktischer betrieblicher Probleme und zu Organisations- und Führungsprobleme gebracht, eher der Meinung sind, daß Führung lernbar ist, während die Befragten, für die Führung persönlichkeitsgebundene Elemente beinhaltet, als Auswirkung eher angeben, der Wissensstand sei erweitert bzw. das Problembewußtsein geschärft worden. Da es sich hierbei um sehr abstrakte, kaum verhaltensrelevante Zielsetzungen handelt, können diese Angaben auch als Umschreibung der Tatsache gelten, daß das Training für das praktische betriebliche Handeln ohne Auswirkungen geblieben ist.
Eine Besonderheit ist bei den Befragten des Betriebs C (NPI-Schulung) zu beobachten: Hier neigen die Befragten, die als Auswirkung des Trainings die NPI-Seminarziele "erweiterte Selbsterkenntnis" und "Sensibilisierung der Wahrnehmung in bezug auf das soziale Verhalten Anderer" nennen, eher der Gruppe der "Führungspersönlichkeiten" zu. Dies kann als Indiz dafür gelten, daß diese Art der Führungsfortbildung, die ihre Ziele mittels gruppendynamischer Ansätze verfolgt, sich durchaus mit traditionellen Auffassungen von Führung verbinden kann. Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die genannten Ziele, wie bereits erwähnt, in ihren praktischen Auswirkungen kaum greifbar sind. Jedenfalls hat die Fortbildung bei den Befragten in diesem Betrieb nicht zu einer veränderten Einstellung im Hinblick auf das Problem der Führung geführt und schon gar nicht Führungsverhalten und Kooperationsmuster verändert. Dies läßt sich auch durch eine Gegenüberstellung der Antworten von geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene zur Frage, ob Führung lernbar ist, überprüfen. Hierbei zeigt sich, daß die Gruppe der geschulten Angestellten des Betriebs A (KT-Schulung) in stärkerem Maße als die Gruppe der nichtgeschulten Angestellten der Meinung ist, Führung sei lernbar. Ein ähnlicher, wenn auch schwächerer Zusammenhang ergibt sich bei den geschulten bzw. nichtgeschulten Führungskräften des Betriebs B, während im Betrieb C keine nennenswerten Unterschiede in der

Beurteilung von Führung feststellbar sind. Interessant ist bei diesen Ergebnissen, daß die Fortbildung nach der KT-Methode, die weniger in den Gleisen der traditionellen Führungsfortbildung verläuft, eher die Fähigkeit zu besitzen scheint, Einstellungsänderungen zu bewirken. Die Inhalte der NPI-Kurse sind dagegen - den Aspekt der Organisationsentwicklung ausgenommen - trotz Einbeziehung neuer gruppendynamischer Aspekte doch letztlich der traditionellen Führungsaus- und fortbildung zuzurechnen, da sie primär Formen der sozialen Beeinflussung und Motivation von Führenden und Geführten darstellen. Ausschlaggebend bei dieser Beurteilung dürfte auch sein, inwiefern die vermittelten Inhalte und Methoden von den Teilnehmern in Beziehung gesetzt werden können zu unmittelbaren praktischen Anwendungsproblemen und -möglichkeiten. Die besonders günstige Einschätzung der KT-Methode in dieser Hinsicht basiert nicht zuletzt auf der Tatsache, daß während des Trainings mit konkreten praktischen Fallbeispielen gearbeitet wird, wenn auch nicht aus dem unmittelbaren Tätigkeitsbereich der Zielgruppe. Dies läßt den Schluß zu, daß Ziele und Inhalte von Fortbildung umso eher Erfolg haben, je deutlicher ein Bezug zu unmittelbaren praktischen Problemen der Geschulten gegeben ist. Es ist auch daran zu erinnern, daß KT-geschulte Führungskräfte die Tatsache kritisieren, daß zwischen den im Training besprochenen Anwendungsbeispielen der Methode und Problemen ihrer eigenen Tätigkeit kein Brückenschlag erfolgte. Sie plädieren deshalb dafür, die im Training erörterten Fallbeispiele auch auf Probleme des eigenen Tätigkeitsbereichs auszudehnen.

4.1.5 Probleme der Mitwirkung der Führungskräfte bei der Fortbildung

Inwieweit wünschen die Angestellten bei der Festsetzung von Zielen und Inhalten der Fortbildung eine Mitsprache bzw. Einflußnahme? Außerdem ist zu prüfen, ob diese Frage den Transferprozeß beeinflußt. Tabelle 27 verdeutlicht, in welchem Maße von den Befragten eine Mitsprache bei der Festlegung von Zielen und Inhalten der Fortbildung gewünscht wird. In diesem Zusammenhang

ist daran zu erinnern (vgl. S. 35), daß zur Gewährleistung einer ausreichenden Lernmotivation und Anwendungsbereitschaft Möglichkeiten einer Mitwirkung der Teilnehmer gegeben sein sollten.

Tabelle 27: Das Urteil der Führungskräfte zur Frage der Mitwirkung bei der Fortbildung (geschulte Angestellte und Befragte insgesamt) (Prozentangaben)

Art der Mitwirkung bei der Fortbildung	Befragte insgesamt	Betrieb A insgesamt	Betrieb A geschulte	Betrieb B insgesamt	Betrieb B geschulte	Betrieb C insgesamt	Betrieb C geschulte
Seminarteilnehmer sollten prinzipiell bei der Festlegung von Zielen und Inhalten derartiger Seminare mitwirken	24	38	36	17	17	21	21
Wenn von mir die praktische Anwendung der wesentlichen Seminarziele erwartet wird, muß ich auch einen Einfluß auf Ziele und Themenstellung haben	37	33	32	35	33	41	37
Eine Beteiligung halte ich nicht für notwendig, da die zuständige Fachabteilung im Unternehmen einen besseren Überblick über Angebote auf dem Sektor der Fortbildung für Führungskräfte hat	22	11	11	23	24	26	27
Eine Beteiligung halte ich nicht für notwendig, da die Seminare besonders für die Fortbildung von Führungskräften in unterschiedlichen Betrieben und Organisationen entwickelt wurden	17	18	21	25	26	12	15
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	100	100	100	100	100	100	100
Anzahl der Befragten	207	45	28	69	54	93	75

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 36:
Halten Sie eine Beteiligung der Führungskräfte bei der Festlegung der Ziele und Inhalte der Fortbildungsseminare für notwendig oder wünschenswert? (nur eine Nennung)

Die Antworten zur vorstehenden Frage verdeutlichen, daß bei den geschulten und nichtgeschulten Führungskräften der Wunsch nach Beteiligung bei der Festlegung von Zielen und Inhalten von Fortbildungsmaßnahmen stark ausgeprägt ist. Dabei ist daran zu erinnern, daß bei beiden Fortbildungsseminaren eine Beteiligung der Seminarteilnehmer nicht vorgesehen war. Daß die Befragten, die den KT-Kurs absolviert haben, in besonderem Maße eine Beteiligung für notwendig erachten, bedarf einer näheren Erklärung. Die Forderung nach Beteiligung der Angestellten an der Fortbildung kann - trotz der allgemein positiven Bewertung - als Ausdruck einer gewissen Unzufriedenheit mit den praktischen betrieblichen Auswirkungen des Trainings gewertet werden. Dafür spricht, daß die geschulten Angestellten, die angeben, die Methode noch nicht angewendet zu haben, eher für eine Mitwirkung plädieren. Dies trifft auch für diejenigen Angestellten zu, die es für notwendig halten, zunächst noch mehr Führungskräfte zu schulen, bevor die Methode im Betrieb angewendet werden könne. Die besonders von KT-geschulten Angestellten erhobene Forderung nach stärkerer Mitwirkung steht auch in Zusammenhang mit dem bereits erwähnten Sachverhalt, daß die Führungskräfte Kritik üben am 'timing' des Trainingsprogramms, an einer nicht primär auf den einzelnen Betrieb hin konzentrierten Schulung und an der mangelnden betrieblichen Unterstützung beim Umsetzungs- und Anwendungsprozeß.

Bedenkt man die motivierende Wirkung einer von den Befragten gewünschten Beteiligung an Art und Durchführung der Fortbildung, so sollten durchaus Formen der Beteiligung an der Planung und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen in Erwägung gezogen werden. Außerdem müßte während des Trainings selbst in stärkerem Maße auf Transferprobleme eingegangen werden.

Auch diejenigen Befragten, die bisher überhaupt an beruflichen Weiterbildungskursen teilgenommen haben, geben an, daß sie an der Planung und Vorbereitung derartiger Kurse nicht in nennenswertem Maße beteiligt waren. Sie verfügen also nicht über entsprechende Erfahrungen, ihre Vorstellungen zu artikulieren.

Diesen Sachverhalt gilt es auch bei den Antworten derjenigen Befragten zu berücksichtigen, die eine Mitwirkung bei der Festlegung von Zielen und Inhalten von Fortbildung nicht für notwendig oder wünschenswert erachten.

Generell kann vermutet werden, daß traditionelle Formen der Fortbildung, im besonderen Maße die im Mittelpunkt der Untersuchung stehende Führungsfortbildung, bei der eine Mitwirkung der Seminarteilnehmer bei der Vorbereitung und Durchführung nicht vorgesehen ist, eher solche Einstellungen der Geschulten zu den vermittelten Inhalten und Methoden begünstigen, daß prinzipiell die Fortbildungsmaßnahmen begrüßt werden, nennenswerte Transfereffekte jedoch nicht damit verbunden sind. Die Fortbildung wird zwar 'konsumiert', bleibt jedoch ohne größere Auswirkung auf die praktische Umsetzung und Anwendung. Aufgrund der nicht vorhandenen konkreten Erfahrung in der Artikulation von Einflußnahme auf Inhalte und Formen der Fortbildung gilt es auch hier, organisatorische Formen zu finden, die den Teilnehmern an der Fortbildung eine effektive Mitwirkung ermöglichen und die gleichzeitig einen Überblick über Probleme und Schwierigkeiten des eigentlichen Transferprozesses geben.

4.2 Betrieblich-organisatorische Determinanten des Transferprozesses

Die Analyse betrieblich-organisatorischer Determinanten des Transferprozesses muß zunächst mit einer Einschränkung beginnen. Zu Beginn der Untersuchung stand die Hypothese, daß - aufgrund der Ergebnisse einer vorangegangenen Untersuchung über Tätigkeitsinhalte technischer Angestellter im Steinkohlenbergbau - wesentliche, den Transfer hemmende Faktoren primär den strukturellen organisatorischen Determinanten zuzurechnen sind.[1] Wegen der geringen Transferwirkung der Fortbildungsmaßnahmen ließ sich diese Hypothese nicht oder nur unzureichend überprüfen. Wie bereits dargestellt, liegen die wesentlichen, den Transfer hemmenden Faktoren im Vorfeld des eigentlichen Transferprozesses, d.h. auf der Ebene der Planung und Durchführung des Fortbildungsprogramms und darin, daß wichtige Erfordernisse in der Posttrainingsphase, wie unterstützende betriebliche Maßnahmen, bei der praktischen Umsetzung und Anwendung nicht vorgesehen waren. Wenn den betrieblich-organisatorischen Determinanten ein besonderes Augenmerk gewidmet wird, so aus folgenden Gründen: Zunächst einmal muß daran erinnert werden (vgl. Abschnitt 2.1.1, S. 33), daß die Organisationsstruktur und die daraus resultierenden Verhaltensvorschriften und Erwartungen - speziell im Falle der Führungsfortbildung - von beträchtlichem Einfluß auf die Bereitschaft von Geschulten sind, diese Kenntnisse anzuwenden. Es stellt sich somit die Frage der Kompatibilität der Seminarziele mit wesentlichen Aspekten der vorhandenen Organisations- und Führungsstruktur der Betriebe. Da organisatorische Änderungen im Gefolge des Trainingsprogramms bzw. veränderte Rollendefinitionen nicht vorgenommen wurden, soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit innerhalb hende Strukturen überhaupt ein Transfer möglich ist, bzw. inwieweit ein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Anwendung vorhanden ist. Gemäß der Analyse der Anwendungsfälle (Abschnitt 3.3) stellt dies eine organisationsspezifische Voraussetzung für Anwendungsprozesse dar.

---

1) E. Fricke, W. Fricke, G. Portmann, W. Schmidt, M. Schönwälder, Arbeitsformen technischer Intelligenz ..., a.a.O., Band I, Abschnitt 1.3

Eine Analyse wesentlicher Aspekte des Organisations- und Führungssystems der Betriebe kann auch zusätzliche Aufschlüsse darüber geben, ob der den Seminaren zugrundeliegende 'person-development'-Ansatz zur Weiterentwicklung der betrieblichen Organisation ausreicht, oder ob zusätzliche Elemente einer 'organization -development'-Strategie berücksichtigt werden sollten. Das vorliegende Datenmaterial erlaubt schließlich einige Aufschlüsse über die Zusammenhänge zwischen der Beurteilung wesentlicher Variablen des Organisations- und Führungssystems der Betriebe durch die Befragten und Problemen der Umsetzung und Anwendung von Seminarinhalten. Eine Gegenüberstellung der Antworten von geschulten und nichtgeschulten Führungskräften mag zudem zusätzliche Hinweise dafür liefern, inwiefern die Fortbildung Einstellungen und Problembewußtsein verändert hat.

Da im Rahmen der Untersuchung keine umfassende Organisationsanalyse der drei Betriebe durchgeführt werden konnte, ist die Analyse auf jene Organisationsvariablen beschränkt, die in Beziehung stehen zu den in den Fortbildungsseminaren angesprochenen organisations- und führungsspezifischen Problembereiche.

Im einzelnen werden folgende Aspekte des Organisations- und Führungssystems der Betriebe erörtert:

- betriebliche Entscheidungs- und Informationsprozesse;
- Handlungsspielräume und Führungsverhalten bei betrieblichen Friktionen;
- Aspekte des betrieblichen Kooperationsprozesses am Beispiel des Problemfeldes 'Teamarbeit';
- die Kooperation zwischen Stab und Linie;
- die Bedeutung institutionalisierter Formen innerbetrieblicher Kommunikation.

4.2.1 Betriebliche Entscheidungs- und Informationsprozesse

Innerhalb der Darstellung von Art, Ausmaß und Bedingungen des Transfers (Abschnitt 3.3) wurde bei der Diskussion der den Transfer behindernde Faktoren bereits auf die Einwirkung betrieblich-organisatorischer Faktoren aufmerksam gemacht. Es zeigte sich, daß als Voraussetzung für die Anwendung von Seminarinhalten und -methoden innerhalb der Tätigkeitsbereiche den technischen Angestellten ein ausreichender Handlungs- und Entscheidungsspielraum gegeben sein muß. Es kann daher die Hypothese formuliert werden, daß ein hierarchisch-zentralistischer Entscheidungsstil kaum geeignete Ansatzpunkte für die Anwendung teamzentrierter Problemlösungsstrategien bildet. Zu erinnern ist auch an die im Kepner-Tregoe-Seminar genannte Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der Methode, daß gesicherte entscheidungs- und problemrelevante Informationen in ausreichendem Maße verfügbar sind. Es soll daher geprüft werden, ob und in welchem Ausmaß innerhalb der Tätigkeitsbereiche der technischen Angestellten ein zentralistisches, die Entfaltungsmöglichkeiten der einzelnen begrenzendes Entscheidungsverhalten vorliegt und inwieweit betriebliche Informationsdefizite vorhanden sind. Einen ersten Hinweis auf eingeschränkte Handlungsspielräume und berufliche Entfaltungsmöglichkeiten geben die Angaben zur Frage nach den Einsatzmöglichkeiten vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb der gegenwärtig ausgeübten Tätigkeit und die Antworten zur nachfolgenden Frage, auf welche Weise bessere Entfaltungsmöglichkeiten für vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten erreicht werden können.

Da bei organisationsbezogenen Fragestellungen der Status der Befragten innerhalb der betrieblichen Vorgesetztenhierarchie von Bedeutung ist, wird im folgenden unterschieden werden zwischen der mittleren Führungsebene (Revier- und Fahrsteiger) und der oberen Führungsebene (Obersteiger, Betriebsführer, Betriebsdirektoren).

Tabelle 28: Beurteilung der Tätigkeit nach Einsatzmöglichkeiten von Kenntnissen und Fähigkeiten (mittlere und obere Führungsebene der Betriebe)(Prozentangaben)

Führungsebene / Beurteilung der Tätigkeit	Befragte insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
		mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere
Die Tätigkeit entspricht vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten	61	72	5o	49	5o	61	82
Kenntnisse und Fähigkeiten kommen nicht voll zur Geltung	35	28	4o	51	29	35	18
keine Angaben	4	-	1o	-	21	4	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Durch größere Selbständigkeit im Arbeitsbereich	12	8	5	22	8	13	3
Durch mehr Mitsprache bei Planungen und Entscheidungen	11	8	o	22	13	11	3
Durch bessere technische Ausstattung der Abteilung	7	o	5	9	8	13	o
Durch Wechsel in eine andere Abteilung	2	4	1o	o	o	4	o
Durch Wechsel in eine höhere Position	16	16	25	2o	25	7	13
Durch genügend qualifizierte Mitarbeiter	13	4	o	13	13	24	1o
Durch größere Durchsichtigkeit der betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesse	13	4	15	2o	13	13	1o
Anzahl der Befragten	2o7	25	2o	45	24	54	39

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 46:
Glauben Sie, daß Sie gegenwärtig eine Tätigkeit ausüben, die Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht? - Falls Kenntnisse und Fähigkeiten nicht voll zur Geltung kommen: Wie glauben Sie, könnten Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Betrieb besser entfalten? (Mehrfachnennungen möglich)

Wichtig für die Untersuchung ist die Feststellung, daß vor allem Angestellte der mittleren Führungsebene in den Betrieben B und C und Angestellte der oberen Führungsebene des Betriebs B der Meinung sind, durch größere Selbständigkeit im Arbeitsbereich, mehr Mitsprache bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen und größere Transparenz der betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesse vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten besser entfalten zu können. Diese Angaben deuten darauf hin, daß - auf unterschiedlichen Führungsebenen lokalisiert - nach wie vor hierarchisch-zentralistische Führungsmuster vorherrschen, die den einzelnen Angestellten nur geringe Handlungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten bieten. Lediglich die Gruppe der oberen Führungskräfte des Betriebs C bildet hier eine Ausnahme. Hier sind die Kooperationsprozesse, wie bereits erwähnt, in stärkerem Maße von gruppenzentrierten Führungsmustern durchsetzt, die dem Einzelnen größere Entfaltungsmöglichkeiten gestatten.

Auch der Auffassung, durch einen Wechsel in eine höhere Position vorhandene Qualifikationen besser entfalten zu können, scheint das Bestreben zugrunde zu liegen, durch den Aufstieg innerhalb der Hierarchie den individuellen Handlungsspielraum zu erweitern und stärkeren Einfluß auf betriebliche Entscheidungsprozesse ausüben zu können. Demgegenüber bleibt festzustellen, daß die mit den Fortbildungsseminaren angestrebten teamzentrierten Kooperations- und Verhaltensmuster ausreichende Handlungsspielräume und Mitsprachemöglichkeiten innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Angestellten voraussetzen.

Die Identifizierung betrieblicher Entscheidungszentren ergibt weitere Hinweise über das in den Betrieben dominante Führungsverhalten. Den Antwortvorgaben der nachfolgend aufgeführten Tabelle 29 liegt die Überlegung zugrunde, daß 'gute' Entscheidungen in der Regel nur unter der Voraussetzung getroffen werden können, daß möglichst viele entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung stehen.

In Anbetracht der Tatsache, daß sich die Leitung von Produktionsprozessen in den Betrieben innerhalb eines sehr stark hierarchisch differenzierten Kooperationsgefüges aktualisiert, konnte vermutet werden, daß eine gleichberechtigte Beteiligung der verschiedenen Führungsebenen an betrieblichen Entscheidungsprozessen [1] auf Schwierigkeiten stößt und daß Äußerungen der Werksleitungen über praktizierte Formen der Gruppenentscheidung bzw. Entscheidungs- und Verantwortungsdelegation in den Betrieben dem Urteil anderer betrieblicher Führungsebenen nicht entsprechen.

Bei der nachfolgenden Frage stehen drei Antwortalternativen zur Verfügung. Alternative (1) kennzeichnet das Selbstverständnis derjenigen Führungskräfte, die aufgrund ihrer Stellung in der betrieblichen Vorgesetztenhierarchie und den damit verbundenen formell vorgegebenen Informationswegen der Meinung sind, bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen auch über alle entscheidungsrelevanten Informationen zu verfügen. Eine besonders hohe Wahl dieser Alternative ist vor allem dann mit einiger Skepsis aufzufassen, wenn bei den Angestellten der mittleren Führungsebenen die Auffassung vorherrscht, daß vorhandene entscheidungsrelevante Informationen nicht oder in unzureichendem Maße bei Entscheidungsprozessen auf den höheren hierarchischen Ebenen berücksichtigt werden (Alternative (2)). Es ist auch daran zu erinnern, daß das ausgeprägte hierarchische Organisationssystem in erster Linie den Informationsfluß von oben nach unten garantiert, daß es aber den Informationsfluß von unten nach oben und die horizontale Information und Kooperation einschränkt; einseitige Informationen bekommen dabei ein Übergewicht. Bei derartigen Informationen besteht keine Rückverbindung, wie bei zweiseitigen Informationen, die wie ein Regelsystem funktionieren mit der Chance, sich selbst zu korrigieren. Fortschreitende Mechanisierung und Rationalisierung in den Betrieben bringen jedoch den Zwang zu mehrseitigen Informationsverbindungen mit sich.

---

1) Vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, Stuttgart 1958, S. 68

Alternative (3) dagegen kennzeichnet einen Entscheidungsstil, der als das Prinzip der Delegation von Entscheidungen und Verantwortung gekennzeichnet ist.

Tabelle 29: Betriebliche Entscheidungsstile im Urteil der Befragten (Angestellte der mittleren und oberen Führungsebenen) (Prozentangaben)

Führungsebene / Betriebliche Entscheidungsstile	Befragte insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
		mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere
Entscheidungen werden in der Regel dort getroffen, wo die genauesten und umfassendsten Informationen vorliegen	52	48	4o	55	67	46	54
Entscheidungen werden meistens nicht dort getroffen, wo die besten Informationen vorliegen, sondern auf höherer Ebene	34	48	45	38	29	39	13
Wenn eine Stelle, die zu entscheiden hat, einmal nicht genau informiert ist, überträgt sie die Entscheidung den Stellen, die über die genauesten Informationen verfügen	14	4	15	7	4	13	33
keine Angaben	o	-	-	-	-	2	-
Insgesamt	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	2o7	25	2o	45	24	54	39

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 42:
Wo werden in Ihrem Betrieb wichtige Entscheidungen getroffen?

Die Angaben in Tabelle 29 deuten auf eine mangelnde Synchronisation von Information und Entscheidung hin, die die Ursache zahlreicher betrieblicher Friktionen darstellt. Die Versicherung der Führungskräfte oberer hierarchischer Ränge (Entscheidungen würden dort getroffen, wo die besten Informationen vorliegen) ist auch aus anderen Gründen mit Vorbehalten aufzunehmen. Diese

Aussage impliziert, daß die bei der unmittelbaren Leitung der betrieblichen Produktionsprozesse anfallenden Informationen ohne Informationsverluste an die entsprechenden Entscheidungsinstanzen weitergegeben werden. Wie zuvor dargelegt, kann ein lückenloser Informationsfluß von unten nach oben in Systemen hierarchischer Steuerung nicht als Regelfall angesehen werden. Die Entscheidungsinstanzen der oberen Ränge sind jedoch auf diesen lückenlosen Informationsfluß angewiesen, da ihre Tätigkeitsschwerpunkte nicht primär in der Leitung der unmittelbaren Produktionsprozesse liegen. Die Bedeutung der Informationsbeschaffung im Rahmen der Arbeitsaufgabe der Führungskräfte zeigt sich denn auch darin, daß es die befragten Angestellten als drittwichtigste Aufgabe bezeichnen, über alle betrieblichen Vorgänge rechtzeitig und ausführlich informiert zu sein, wobei die oberen Führungskräfte in den drei Betrieben häufiger dieser Ansicht zuneigen als die Gruppe der mittleren Führungskräfte. [1] Zwar handelt es sich hier in starkem Maße im Kontrollinformationen, die auch der Hierarchie dienen und weniger um das Problem der ausreichenden Informationsbasis für Entscheidungen. Trotzdem ist auch in diesen Antworten der Hinweis enthalten, daß den unteren und mittleren Führungsebenen geringere Spielräume autonomer Entfaltung zugemessen werden. Jedoch dürfte eine zentralistische Entscheidungs- und Informationspraxis in den Betrieben, durch die die Mitwirkung der unteren Instanzen an betrieblichen Entscheidungsprozessen eingeschränkt wird, angesichts der Komplexität

---

1) Die Rangfolge der Arbeitsaufgaben innerhalb der jeweiligen betrieblichen Position der Befragten hat folgendes Aussehen:
1. Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten einsetzen;
2. in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern Probleme lösen;
3. über alle betrieblichen Vorgänge rechtzeitig und ausführlich informiert sein;
4. für eine optimale Organisation (der Arbeitsabläufe) sorgen;
5. Mitarbeiter zur Leistung motivieren;
6. vom Unternehmen gesetzte Betriebsziele durchsetzen;
7. langfristige Planung der Arbeiten;
8. durch Einführung von Verbesserungen den Betrieb auf dem neuesten Stand halten;
9. Koordination der betrieblichen Teilbereiche.
Vgl. dazu auch E. Fricke, W. Fricke, u.a., Arbeitsformen technischer Intelligenz..., a.a.O., Kapitel 2.1

der die Entscheidung beeinflussenden Variablen kaum erfolgreich sein; zudem stellt sich das Problem betrieblicher Entscheidungen unter den spezifischen Bedingungen der Produktionsprozesse in den Betrieben vor allem auch als ein Problem der praktischen Umsetzung von Entscheidungen, d.h. der Entscheidungsrealisierung. Dabei ist eine entsprechende Motivation der 'ausführenden' Ebenen besonders wichtig, die wiederum nur gewährleistet werden kann, wenn die legitimen Partizipations- und Autonomiebestrebungen der unteren Ebenen gebührend berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit dazu könnte in der Praxis der Delegation von Entscheidungen und Verantwortung liegen (Tabelle 29, Alternative (3)). Entgegen einer häufig geäußerten Meinung sind jedoch nur wenige Führungskräfte der Ansicht, daß das Prinzip der Entscheidungsdelegation ein dominantes Führungsprinzip in den Betrieben darstellt. Eine gewisse Ausnahme bilden hier wiederum Angestellte der oberen Führungsebenen des Betriebs C. Da jedoch diese Einschätzung von den Angestellten der mittleren Führungsebenen nicht in gleichem Maße vertreten wird, kann gefolgert werden, daß hier die Betonung des Delegationsprinzips eher die relative Eigenständigkeit der oberen betrieblichen Führungsebenen zum Ausdruck bringt. Anders dagegen stellt sich die Beurteilung des Problems durch die Angestellten der oberen Führungsebenen des Betriebs A, die ebenso wie die Angestellten der mittleren Führungsebene der Ansicht zuneigen, daß Entscheidungen auf höherer Ebene unter Vernachlässigung entscheidungsrelevanter Informationen getroffen werden. Ursache dieser Einstellung liegt hier in dem eher zentralistischen Führungs- und Entscheidungsverhalten der Werksleitung, auf das bereits bei der Darstellung von Umfang und Bedingungen betrieblicher Anwendungsprozesse hingewiesen wurde.

Die Bedeutung ausreichender und gesicherter Informationen für betriebliche Entscheidungsprozesse wurde bereits hervorgehoben. Im folgenden soll nun dieser Themenkomplex ergänzt werden durch die Analyse des Informationsbedarfs der Führungskräfte. Der Nachweis bestehender Defizite innerhalb des betrieblichen

Informationssystems gilt nicht nur als eine Beeinträchtigung der Qualität betrieblicher Entscheidungsprozesse, sondern kann auch als Hinweis auf Störungen der innerbetrieblichen Kooperation und Leistungsmotivation der verschiedenen Führungsebenen interpretiert werden.

Zunächst wurden die Angestellen gefragt, ob sie bei Problemen und Entscheidungen, die den eigenen Tätigkeitsbereich berühren, von Vorgesetzten und anderen Betriebsabteilungen ausreichend informiert werden. Dies wird von den Befragten zum überwiegenden Teil bejaht, wobei wiederum charakteristische Unterschiede zwischen Angestellten der mittleren und oberen Führungsebene bestehen.(Einen ausreichenden Informationsstand berichten 55% der Befragten in der mittleren und 75% in der oberen Führungsebene im Durchschnitt aller drei Betriebe.) Dabei ist sicherlich zu berücksichtigen, daß es sich bei den in die Untersuchung einbezogenen Angestellten um Angehörige solcher Führungsebenen handelt, die aufgrund ihrer Stellung in der betrieblichen Hierarchie über Informationsvorteile verfügen, bzw. aufgrund ihres betrieblichen Status in der Lage sind, sich die benötigten Informationen zu beschaffen. Nähere Hinweise im Hinblick auf mögliche Friktionen in den betrieblichen Informationsprozessen ergeben die Antworten zur nachfolgenden Frage, von welcher Seite die Befragten mehr Information benötigen. Die Antworten zu dieser Frage stellen auch Hinweise auf Problembereiche in den betrieblichen Kooperations- und Kommunikationsprozessen dar.

In allen drei Betrieben werden zusätzliche Informationen von Vorgesetzten, von Kollegen anderer Abteilungen und von der Stabsabteilung benötigt. Daß besonders diese Bereiche hervorgehoben werden, dürfte nicht allein auf das Verhalten einzelner Führungskräfte oder Führungsebenen zurückzuführen sein, sondern die hier angesprochenen Bereiche kennzeichnen die wesentlichen strukturellen Determinanten der betrieblichen Informationsströme.

Tabelle 3o: Beurteilung des Informationsbedarfs der Angestellten (mittlere und obere Führungskräfte der Betriebe) (Prozentangaben)

Führungsebene / Informationsbedarf	Befragte insgesamt	Betrieb A mittlere	Betrieb A obere	Betrieb B mittlere	Betrieb B obere	Betrieb C mittlere	Betrieb C obere	Direktionsebene/Betriebe insgesamt
- von Vorgesetzten	49	36	59	53	59	57	34	33
- von Kollegen der eigenen Abteilung	13	8	17	18	1o	15	9	-
- von Kollegen anderer Abteilungen des Untertagebetriebs	4o	64	35	38	36	37	37	8
- von Untergebenen	14	8	17	18	18	13	9	8
- von der Stabsabteilung	3o	4o	24	22	27	39	28	25
kein Informationsbedarf	13	8	6	11	1o	7	25	42
Anzahl der Befragten	2o7	25	17	45	22	54	32	12

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 44:
Von welcher Stelle benötigen Sie mehr Informationen? (Mehrfachnennungen)

Gemeint sind die Tiefe der hierarchischen Gliederung in einzelnen Betriebsbereichen, die verschiedenen, organisatorisch verselbständigten Parallelhierarchien neben dem eigentlichen Grubenbetrieb, die im allgemeinen denselben Grad der Hierarchisierung aufweisen, und der Bereich der Stab-Linien-Organisation, auf den im nächsten Abschnitt noch einzugehen sein wird.

Bei der Beurteilung betriebsspezifischer Unterschiede in den Antworten zur vorgenannten Frage ergeben sich offensichtlich Parallelen, lediglich im Falle des Betriebs B auch gewisse Korrekturen zur Frage der betrieblichen Entscheidungsstile. So haben die oberen Führungskräfte des Betriebs B, die angeben Entscheidungen würden in der Regel dort getroffen, wo die genauesten und umfassendsten Informationen vorliegen(Tabelle 29), zusammen mit den Angestellten der oberen Führungsebene des Betriebs A den relativ größten Bedarf an Informationen seitens der Vorgesetzten. Da gleichzeitig die Angestellten der mittleren Führungsebene des Betriebs B ebenfalls einen sehr hohen Informationsbedarf seitens der Vorgesetzten bekunden, so kann dies als Anzeichen für Friktionen innerhalb der betrieblichen Kooperations- und Informationsprozesse gewertet werden.

Ein ausreichender Informationsfluß zwischen unterschiedlichen hierarchischen Ebenen ist jedoch nicht nur eine Voraussetzung für die Anwendung vorhandener Fähigkeiten und Kenntnisse, sondern auch Voraussetzung für selbständiges, eigenverantwortliches Handeln (vgl. Tabelle 25 und 28).

Tabelle 3o zeigt, daß die Angestellten der mittleren Führungsebene des Betriebs A vor allem von Kollegen anderer betrieblicher Fachabteilungen zusätzliche Informationen benötigen. Das ist ein Zeichen für die Schwierigkeiten funktionaler Kooperation zwischen organisatorisch verselbständigten Fachabteilungen. Die Antworten der Befragten des Betriebs C verdeutlichen - in Übereinstimmung mit den Angaben über das betriebliche Entscheidungsverhalten -, daß innerhalb der Gruppe der oberen Führungskräfte dieses Betriebes nur geringe Informationsdefizite vorhanden sind.

Informationsprobleme ergeben sich hier vor allem bei der Kooperation der verschiedenen Betriebsabteilungen untereinander. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, daß es sich im Falle des Betriebs C um eine große Verbundanlage handelt, bei der der Prozeß der organisatorischen Vereinheitlichung der ehemals selbständigen Betriebseinheiten noch nicht abgeschlossen ist.

Die Antworten zur vorstehenden Frage weisen schließlich darauf hin, daß im allgemeinen der Informationsfluß zwischen Linie und Stab auf den mittleren Führungsebenen weniger zufriedenstellend verläuft als auf den oberen Führungsebenen. Die obere Führungsebene ist aufgrund ihres betrieblichen Status der primäre Kooperationspartner der Stabsabteilung.

Offensichtlich bildet ein zentralistisches Entscheidungs- und Informationsverhalten in den Betrieben keine geeignete Grundlage zur Anwendung sowohl der KT-Methode als auch der vom NPI-Seminar verfolgten Ziele gruppenzentrierter Führung. Bei der Analyse der KT-Methode wurde auf die Wichtigkeit sachgerechter Information zur erfolgreichen Anwendung der Methode hingewiesen. Eine Interviewfrage sollte daher Auskunft darüber geben, ob die geschulten Angestellten, die die Methode bereits angewendet haben, im Betrieb auch über die Informationen verfügen konnten, die sie zur Durchführung von KT-Analysen benötigten. Dabei ergibt sich, daß im Betrieb A ein Drittel der Geschulten, die - nach ihren eigenen Angaben - die Methode schon angewendet haben, nicht oder nur teilweise über die relevanten Informationen verfügen konnten, während im Betrieb B die Hälfte und im Betrieb C sogar zwei Drittel derjenigen KT-Geschulten mit 'Anwendungserfahrung' angeben, nicht oder nur teilweise die Informationen erhalten zu haben, die sie zur Anwendung der Methode benötigten. Das relativ günstige Urteil der Befragten des Betriebs A ist darauf zurückzuführen, daß hier, wie in Abschnitt 3.3.1 dargestellt, Entscheidungsanalysen im Team durchgeführt werden. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen ist es eher möglich, in ausreichendem Maße entscheidungsrelevante Informationen

zu erhalten. Ein geschulter Angestellter des Betriebs B, der aus eigener Initiative eine schriftliche Expertise nach der KT-Methode angefertigt hatte, die jedoch beim Vorgesetzten auf Ablehnung stieß, gab in diesem Zusammenhang an, daß gezielte Informationen von Untergebenen sehr viel leichter zu erhalten seien als von Vorgesetzten. Diese Hinweise bekräftigen die Feststellung, daß es wichtig ist, Problem- und Entscheidungsanalysen im Team durchzuführen. Hierbei sollten unabhängig von der hierarchischen Stellung jene Mitarbeiter hinzugezogen werden, die über entscheidungs- und problemrelevante Informationen verfügen. Im übrigen sollte beachtet werden, daß bei den die Anwendung unterstützenden betrieblich-organisatorischen Maßnahmen auch Sorge getragen wird, daß die bei Anwendungsprozessen benötigten Informationen zur Verfügung stehen. Es besteht keine ausreichende Motivation zur Anwendung, falls diese Voraussetzung nicht gegeben ist.

4.2.2 Handlungsspielräume und Führungsverhalten bei betrieblichen Friktionen

Die Zusammenhänge von Handlungsspielräumen, Entscheidungs- und Informationsverhalten der befragten Führungskräfte lassen sich besonders deutlich am Beispiel betrieblicher Friktionen in den Produktionsabläufen darstellen.

Obwohl sich die Produktionsprozesse in Bergbaubetrieben beim derzeitigen Stand der Technisierung und Organisierung als kontinuierliche Prozesse charakterisieren lassen, so gilt diese Kennzeichnung doch nicht in dem gleichen Maße wie das bei kontinuierlichen Prozessen in anderen Industriezweigen, wie z.B. der chemischen Industrie, der Fall ist. Die Produktionsprozesse im Untertagebetrieb sind gemäß den Besonderheiten der Produktion oft durch technische, geologische oder organisatorische bzw. durch eine Kombination dieser Ursachen unterbrochen, was aufgrund der allgemeinen technisch-organisatorischen Interdependenzen der Produktionsprozesse vielfach zu Förderausfällen führt.

Mit der in Tabelle 31 angesprochenen Frage soll versucht werden zu ergründen, welche Handlungsspielräume bei betrieblichen Friktionen bestehen bzw. welches Führungsverhalten auf den verschiedenen betrieblichen Führungsebenen praktiziert wird.

Tabelle 31: Handlungsspielräume der Angestellten bei Betriebsstörungen (mittlere und obere Führungskräfte der Linie) (Prozentangaben)

Führungsebene / Reaktionen der Vorgesetzten bei Betriebsstörungen	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
	mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere
1 Das Ergreifen von Maßnahmen zur Störungsbeseitigung ist Aufgabe der räumlich und sachlich Zuständigen. Vorgesetzte greifen daher nicht ein	62	2o	31	31	27	41
2 Vorgesetzte erwarten lediglich eine Vollzugsmeldung nach der Beseitigung der Störung						
3 Vorgesetzte verlangen, während der Dauer der Störung ständig informiert zu werden, greifen jedoch selbst mit Anweisungen nicht ein	19	5o	24	25	22	18
4 Vorgesetzte schalten sich aktiv durch Einzelanweisungen in die Arbeiten ein	6	-	11	13	2o	5
5 Vorgesetzte schalten sich ein, indem sie wichtige Arbeiten zur Störungsbeseitigung koordinieren, ohne jedoch auf Einzelheiten einzugehen	13	3o	31	25	22	36
keine Angaben	-	-	3	6	9	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	16	1o	38	16	45	22

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 48:
Wie reagieren in Ihrem Betrieb Vorgesetzte bei Störungen?
Erläuterung: Mit Störungen sind hier technische, geologische, organisatorische Störungen geringen bis mittleren Ausmaßes gemeint, die zu Betriebsunterbrechungen (bis zu zwei Stunden) und gegebenenfalls zu Förderausfällen führen. Gemeint sind nicht Störungen großen Ausmaßes wie Strebbruch, Grubenunglück o.ä.

Bei der Darstellung der Ergebnisse wurden die Alternativen (1) und (2) zusammengefaßt, da beide Alternativen zum Ausdruck bringen, daß Vorgesetzte bei den Arbeiten zur Störungsbeseitigung nicht eingreifen. Beide Alternativen können als Indiz für relativ eigenständige Handlungsspielräume der Führungskräfte in Fällen betrieblicher Friktionen gelten. Die Antworten zur vorstehenden Frage zeigen ganz allgemein, daß selbst innerhalb der Kompetenzbereiche technischer Führungskräfte relativ autonome Handlungsspielräume in Fällen betrieblicher Friktionen keineswegs überwiegen, sondern daß die Führungskräfte in diesen Fällen einer ständigen Kontrolle unterliegen, die sich bis in die Ebenen der Werksleitung hinein erstreckt. Eine gewisse Ausnahme bildet dabei die Gruppe der mittleren Führungskräfte des Betriebs A, die sogar in einem stärkeren Maße als die Vorgesetztenebene die Meinung vertritt, in derartigen Fällen über relativ selbständige Handlungsbereiche zu verfügen. Dies steht in Übereinstimmung mit den Betriebsbeobachtungen und mit den Intensivinterviews im Betrieb A, die ergaben, daß hier die mittlere Führungsebene in besonderem Maße in ihrem Verantwortungsbereich eigenständig operieren konnte. Die Antworten zeigen aber auch, daß diese Handlungsspielräume dadurch gesichert werden, daß die Vorgesetztenebene hier die Handlungsspielräume gegenüber den zentralen betrieblichen Entscheidungsinstanzen abschirmt.

Die Antworten zur vorstehenden Frage ergeben, daß sowohl bei den mittleren als auch oberen Führungskräften im Falle betrieblicher Friktionen Einschränkungen der Handlungsspielräume bestehen. Diese Einschränkungen sind gegeben durch eine ständige Rapportpflicht an Vorgesetzte über den Verlauf der Arbeiten, durch direkte Eingriffe von Vorgesetzten in die Arbeitsprozesse und dadurch, daß Vorgesetzte bei der Störungsbeseitigung Koordinationsaufgaben übernehmen. Selbst technische Angestellte aus dem Bereich der Betriebsführung, die von ihren Tätigkeits- und Verantwortungsbereichen her gesehen selbständige Leiter von Betriebsabteilungen sind, unterliegen diesen

Kontrollen. [1]

Fragt man nach Ursachen des zuvor beschriebenen Führungsverhaltens von Vorgesetzten, so scheinen diese primär in der Art der Festsetzung betrieblicher Leistungsziele zu liegen und weniger in überlieferten hierarchischen Führungsmustern der Vorgesetzten. Den einzelnen Produktionsbetrieben, und damit auch den verantwortlichen Betriebsführungen, sind nach Maßgabe zentraler Planungen recht kurzfristige Leistungsziele gesetzt. In der Regel besteht für einzelne Produktionsbetriebe, und damit verbunden auch für die gesamte Schachtanlage, ein tägliches Produktionssoll. Begründet wird dies vielfach mit dem Argument, daß jede täglich nicht geförderte Tonne Kohle "verloren" sei. Beeinträchtigen die aufgrund der spezifischen Produktionsbedingungen immer wieder auftretenden Friktionen im Betriebsablauf diese täglichen Leistungsziele, so führt dies oft zwangsläufig dazu, daß die Werksleitungen sich in die Aufgabenbereiche der nachgeschalteten Instanzen einschalten, da sie selbst gegenüber der zentralen Betriebsführungsgesellschaft die Ausführung der festgelegten Sollziele zu verantworten haben. Es muß dabei jedoch gesehen werden, daß diese Art der Festsetzung betrieblicher Leistungsziele beträchtliche Auswirkungen auf die betrieblichen Kooperationsprozesse und auf das Führungsverhalten hat. Ganz abgesehen davon, daß eine zentralistische Leistungsfestsetzung in den unteren betrieblichen Führungsebenen durchaus die negative Auswirkung zeitigen kann, individuelle Leistungsmotivationen zu hemmen. In der Steigeruntersuchung wurde zudem festgestellt, daß sich im Gefolge dieses Sollprinzips vor allem bei den unteren und mittleren betrieblichen Führungsebenen oft ein Entscheidungsverhalten einstellt, bei dem kurzfristiges Erfolgsdenken überwiegt. [2]

---

1) Dieser Sachverhalt kennzeichnet auch die im Verlauf der technisch-organisatorischen Entwicklung veränderten betrieblichen Einflußmöglichkeiten dieser Führungsebenen. Ursachen und Art des Funktionswandels der Hierarchie in Bergbaubetrieben sind in der Steigeruntersuchung dargestellt.
Vgl. E. Fricke, W. Fricke, u.a. Arbeitsformen...a.a.O., Kap. 1.31 und 2.1223

2) Dieselben, a.a.O, Band II, S. 74

Ein weiteres Element des betrieblichen Kontrollsystems, das die Handlungsspielräume beeinflußt, ist das Verhalten der betrieblichen Vorgesetzten bei Störungsfällen. Es ist von von beträchtlichem Einfluß, ob Verfahren vorbeugender Störungsbeseitigung aufgrund von Ursachenanalysen entwickelt werden, oder ob Verhaltensmuster vorherrschen, die in Anlehnung an die bergrechtliche Verantwortung der einzelnen technischen Angestellten versuchen, die Frage der Verantwortlichkeit zuständiger Leitungsinstanzen aufzuwerfen, und durch Personalisierung von Verantwortung (Suche nach dem Schuldigen) rationale Verhaltensstrategien außer Acht zu lassen. Für die Fragestellung der Untersuchung ist - wie in der Inhaltsanalyse des Kepner-Tregoe-Seminars dargestellt - die Erörterung dieses Problems von Bedeutung, da von der KT-Methode rationale Lösungsstrategien in derartigen Fällen als geeignete Verhaltensmuster angeboten werden. Auch den NPI-Seminarzielen widersprechen Verhaltensweisen, die eine Personalisierung von Problemen bedeuten. Versuche zur Personalisierung von Verantwortung sind auch deswegen ungeeignete Mittel zur Problemlösung, weil es in Anbetracht der hoch arbeitsteiligen Prozesse in den Produktionsbetrieben nicht angemessen ist, Einzelpersonen für betriebliche Abweichungen zur Verantwortung zu ziehen, da ein isolierbarer individueller Einfluß einzelner Führungskräfte auf die verschiedenen Ursachen betrieblicher Friktionen kaum gegeben ist.

Die in Tabelle 32 enthaltenen Antworten verdeutlichen, daß sich das Problem der Personalisierung von Verantwortung vor allem auf der mittleren Führungsebene stellt, und zwar mit besonderem Nachdruck in Betrieb B. Die Zahlen zeigen, daß auch nach dem Urteil der oberen Führungsebenen ein derartiges Verhaltensmuster bei Führungskräften, die dem Bereich der Werksleitungen angehören, keineswegs eine Ausnahme darstellt. Da bei der nachstehenden Frage auch die Antworten von nichtgeschulten Führungskräften der mittleren Führungsebene berücksichtigt wurden, ist zu überprüfen, inwieweit die Urteile der geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene voneinander abweichen.

Tabelle 32: Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens bei Betriebsstörungen (mittlere und obere Führungskräfte der Linie) (Prozentangaben)

Führungsebene / Vorgesetztenverhalten bei Betriebsstörungen	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
	mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere
Man ist bestrebt, die genauen Ursachen der Störung festzustellen :						
sehr stark	44	5o	38	5o	42	32
stark	31	2o	45	44	42	63
mittel	13	2o	11	-	9	-
wenig	6	1o	-	-	-	5
überhaupt nicht	-	-	3	-	-	-
keine Angaben	6	-	3	6	7	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Man ist bestrebt (nach Kenntnis der Ursachen), vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen:						
sehr stark	31	5o	32	56	47	45
stark	44	2o	47	38	33	45
mittel	13	3o	16	-	12	1o
wenig	6	-	5	-	4	-
überhaupt nicht	-	-	-	-	-	-
keine Angaben	6	-	-	6	4	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Man ist bestrebt festzustellen, wer Schuld hat:						
sehr stark	-	1o	8	-	4	5
stark	12	1o	32	-	15	-
mittel	38	2o	41	44	36	41
wenig	38	5o	11	44	34	36
überhaupt nicht	6	1o	3	-	4	9
keine Angaben	6	-	5	12	7	9
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	16	1o	38	16	45	22

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 49:
Im folgenden finden Sie eine Skala über mögliche Verhaltensweisen bei Betriebsstörungen. Wie stark sind die einzelnen Verhaltensweisen in Störungsfällen bei den vorgesetzten Stellen ausgeprägt?

Obwohl es sich hierbei um zahlenmäßig sehr kleine Gruppen handelt, kann doch festgestellt werden, daß kaum Unterschiede in der Beurteilung des Führungsverhaltens bei Störungsfällen bestehe. Die Antworten scheinen also durchaus allgemeine Verhaltensmuster von Vorgesetzten bei betrieblichen Friktionen aufzuzeigen.

Welche Alternativen zur Veränderung der dargestellten Verhaltensmuster von Vorgesetzten bei Störungsfällen gibt es? Individuelle Schulungsmaßnahmen allein führen offenbar nicht zum Erfolg. Da sich praktisch die Vorgesetzten aller Ebenen für die Erreichung der kurzfristigen Leistungsziele verantwortlich fühlen und deshalb - bei der Gefahr der Nichterreichung dieser Ziele-dazu neigen, entweder mit Detailkontrollen in den Arbeitsablauf einzugreifen oder aber die Verantwortung in Störungsfällen auf 'Schuldige' abzuwälzen, ist eine Änderung der Praxis kurzfristiger Leistungsfestsetzung erforderlich. Die Leistungsziele müssen in stärkerem Maße in Übereinstimmung mit den unteren und mittleren Leitungsinstanzen festgesetzt werden. Zudem sollte überdacht werden, ob der bisher bestehende kurzfristige Rahmen zur Erreichung betrieblicher Leistungsziele nicht erweitert werden könnte. Innerhalb eines zeitlich erweiterten Rahmens ergeben sich größere Möglichkeiten flexibler Betriebsführung durch Anpassung an unterschiedliche Produktionsbedingungen. Zu überdenken wäre auch die Problematik der bisherigen Praxis der Verteilung von Verantwortung für das Betriebsergebnis, die primär dem eigentlichen Grubenbetrieb zufällt. Da beim derzeitigen Stand der Mechanisierung und Rationalisierung sowohl die zentrale Planung (Stab) als auch die Mitwirkung der verschiedenen technischen Funktionsbereiche das Betriebsergebnis bestimmen, sollte dieser Sachverhalt bei der Suche nach neuen Organisationsformen der Leitung der Produktionsbetriebe gebührend berücksichtigt werden. In Zusammenhang mit Entscheidungs- und Informationsproblemen ist festzustellen, daß eine Praxis der Personalisierung von Verantwortung die Entscheidungs- und Informationsprozesse erschwert. Die zuvor beschriebenen Verhaltensmuster von Vorgesetzten können die Kooperationsprozesse im Betrieb durchaus empfindlich stören. Das ist schon

dann der Fall, wenn solche Informationen weitergegeben werden, die nicht durch betriebliche Daten gesichert sind und die der Vermeidung von Sanktionen dienen. Dies wiederum führt auf Seiten der Vorgesetzten dazu, zusätzliche Informationskanäle zu eröffnen. In Fällen betrieblicher Friktionen kann es dann leicht dazu kommen, daß Informationen zurückgehalten, gefiltert oder nur unvollständig weitergegeben werden, weil Sanktionen und negative Auswirkungen auf den eigenen betrieblichen Status befürchtet werden. Unter diesen Umständen kommt es leicht zu einem Leerlauf in betrieblichen Entscheidungsprozessen, da sachgerechte Informationen fehlen.

Zusammenfassend kann hinsichtlich der Auswirkungen der Organisation betrieblicher Entscheidungs- und Informationsprozesse auf den Transfer gesagt werden, daß besonders bei der mittleren Führungsebene des Betriebs B und - in etwas geringerem Umfang - auch in Betrieb C und bei der oberen Führungsebene des Betriebs A eingeschränkte Handlungsspielräume vorliegen, so daß hier Versuche der praktischen Umsetzung und Anwendung innovativer Problemlösungs- und Verhaltensstrategien auf besondere Schwierigkeiten stoßen.

4.2.3 Aspekte des betrieblichen Kooperationsprozesses am Beispiel des Problemfeldes 'Teamarbeit'

Beide Fortbildungsseminare zielen auf eine Intensivierung von team- bzw. gruppenbezogenem Kooperations- und Führungsverhalten ab. In Abschnitt 3.2.2 wurde dargestellt, daß die geschulten Führungskräfte innerhalb der Fortbildung Problemen der Teamarbeit bei Problemlösungen und Entscheidungen einen besonderen Stellenwert zumessen. Dies ist mit darauf zurückzuführen, daß teamartige Kooperationsmuster dem Interesse der Angestellten an besseren Entfaltungsmöglichkeiten und stärkerer Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen entgegenkommen, da - wie in den vorangegangenen Abschnitten angedeutet - durch nach wie vor gegebene hierarchische Führungs- und Entscheidungsstrukturen den Autonomiebestrebungen der Angestellten enge Grenzen gesetzt sind. Der Ruf nach 'Teamarbeit' ist jedoch nicht nur Ausdruck individueller beruflicher Autonomiebestrebungen, sondern auch dadurch bedingt, daß Teamarbeit - im Sinne funktionaler Kooperation zwischen Angestellten der verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche - angesichts der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Produktion zur Notwendigkeit wird. So urteilt ein geschulter technischer Angestellter hinsichtlich der Bedeutung der Fortbildungsseminare im Interview, daß "die Notwendigkeit von Teamarbeit bei unserem hohen technischen Mechanisierungsgrad aufgezeigt wurde."

Angestellte der oberen Führungsebene der Betriebe weisen in den Intensivinterviews auf die Bedeutung von Teamarbeit als Mittel der Führung hin. Teamarbeit sei wichtig beim Prozeß der Entscheidungsvorbereitung. Die eigentliche Entscheidung liege jedoch beim Vorgesetzten, da ein Team keine Verantwortung tragen könne. Hier wird deutlich, daß die Notwendigkeit von Teamarbeit als Kooperations- und Führungsprinzip zwar allseits anerkannt wird, daß jedoch das Votum für Teamarbeit unterschiedlich motiviert ist

und daß keine einheitliche Bedeutung des Begriffs 'Teamarbeit' vorausgesetzt werden kann. Auch in den Fortbildungsseminaren wurde 'Teamarbeit' nicht näher definiert bzw. operationalisiert. Der Begriff Teamarbeit wurde vielmehr in der allgemeinen umgangssprachlichen Bedeutung als bekannt vorausgesetzt. Es muß jedoch gesehen werden, daß 'Teamarbeit' im Rahmen arbeitsteiliger hierarchischer Führungsstrukturen verschiedene Bedeutungen und Funktionen annehmen kann. Unter diesen Umständen erscheint es notwendig, einige Bedeutungselemente des 'Team'-Begriffs besonders zu akzentuieren. Demnach sind für den Begriff 'Teamarbeit' folgende Kriterien ausschlaggebend:

1. Eine Gruppenstruktur als Rahmen für intensive Kooperation und Kommunikation, in der - bei gegenseitiger Anerkennung - die Kooperation von Gruppenmitgliedern unterschiedlicher fachlicher und personaler Spezialisierung der Erreichung eines gemeinsamen Ziels bzw. einer bestimmten Aufgabe dient.
2. In der sozialen Struktur des Teams ist die Autorität sach- und fachbezogen und richtet sich nicht nach Amtsbefugnissen.
3. Die Kooperation im Team ist ziel- bzw. aufgabenorientiert, die Regeln hierarchischer Kooperation sind außer Kraft gesetzt.

Diese Bedeutungskriterien zeigen, daß 'Teamarbeit' Systeme hierarchischer Aufgabenteilung und Entscheidungsbildung tendenziell außer Kraft setzt. Der auf theoretischer Ebene angesiedelte Konflikt zweier konkurrierender Kooperations- und Führungsprinzipien wird jedoch in der Organisationspraxis durch den Versuch entschärft, Umfang und Funktion von Teamarbeit zu begrenzen. So wird Teamarbeit zum Beispiel an bestimmte hierarchische Ebenen (Führungsteam) gebunden, oder durch Vorgabe zeitlich-sachlich begrenzter Einzelaufgaben (Projektteam) limitiert.

Im Rahmen der Untersuchung ist 'Teambildung' auch insofern von besonderer Bedeutung, da - durch die im Team mögliche intensive Kommunikation und das größere Problembewußtsein - Fragen der praktischen Umsetzung innovativer Verhaltens- und Problemlösungsstrategien im Rahmen unterstützender betrieblicher Maßnahmen besser gelöst werden können.

Es muß jedoch unterschieden werden zwischen 'Teamarbeit' als Ziel von Aus- und Fortbildung - hierbei geht es primär um die Entwicklung der Teamfähigkeit der Mitarbeiter - und 'Teamarbeit' als betriebliches Kooperations- und Führungsprinzip. Das Lernen von Gruppen- und Teamverhalten in Fortbildungsseminaren ist für eine Intensivierung betrieblicher Teambildung keineswegs ausreichend, wenn nicht gleichzeitig im Betrieb Aufgabe und Funktion von Teamarbeit definiert und organisatorische Handlungsspielräume geschaffen werden.

Das Problem 'Teamarbeit' wird im Rahmen dieser Untersuchung unter folgenden Aspekten diskutiert:
- Selbstverständnis von Teamarbeit bei den Befragten;
- Urteil der Angestellten zur Praxis von Teamarbeit im Betrieb;
- Analyse der Faktoren, die Teamarbeit behindern;
- Beziehungen zwischen Beurteilung von Teamarbeit und der Transferproblematik.

Zunächst gilt es festzustellen, welche Bedeutung die Angestellten der Teamarbeit zumessen. Die Antworten sollten Aufschluß geben, ob die Befragten Teamarbeit an bestimmte hierarchische Ränge gebunden sehen (Teamarbeit zwischen gleichrangigen und benachbarten Positionen), oder ob Teamarbeit unabhängig vom betrieblichen Rang nach sachlichen Erfordernissen stattfinden sollte. Die Antworten zeigen eine eindeutige Stellungnahme der Befragten zugunsten einer problem- und sachorientierten, nicht hierarchisch-positional gebundenen Teamarbeit. Die Befürwortung einer uneingeschränkten sach- und problemorientierten Teamarbeit stellt jedoch keine Beschreibung des Istzustandes dar. Das Votum für uneingeschränkte Teamarbeit ist eher als Ausdruck der Zustimmung eines allgemein favorisierten Kooperationsprinzips zu interpretieren, das jedoch, wie bereits erwähnt, unterschiedlich motiviert ist.

Bei der Analyse der Antworten zur Frage, inwieweit Teamarbeit im Betrieb praktiziert wird, sind die unterschiedlichen Funktions- und Bedeutungselemente von Teamarbeit zu berücksichtigen.

Tabelle 33: Teamarbeit als betriebliches Führungsprinzip im Urteil der Befragten (mittlere und obere Führungskräfte) (Prozentangaben)

Führungsebene / Ausmaß praktizierter Teamarbeit	Befragte insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
		mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere
(1) Teamarbeit wird im Betrieb kaum praktiziert	3	4	-	11	-	2	-
(2) Teamarbeit wird nur vereinzelt bei bestimmten Gelgenheiten praktiziert	33	6o	4o	31	12	44	13
(3) Teamarbeit findet nur auf bestimmten hierarchischen Ebenen statt	13	4	2o	13	17	1o	15
(4) Teamarbeit ist auf allen Ebenen ein anerkanntes und praktiziertes Führungsprinzip	51	32	4o	45	71	44	72
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	2o7	25	2o	45	24	54	39

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 78:
In welchem Ausmaß wird in Ihrem Betrieb Teamarbeit praktiziert?

a. Die Wahl der Antwortvorgaben (1) bis (3) bei den Angestellten der mittleren Führungsebene sowie der oberen Führungsebene des Betriebs A kann als Hinweis darauf gelten, daß hier 'Teamarbeit' nur in sehr begrenztem Maße als sach-und problemorientierte hierarchiefreie Kooperation gesehen wird. Entgegen dem bei Angestellten vorherrschenden Selbstverständnis von Teamarbeit bedeutet diese Meinung, daß in betrieblichen Kooperationsprozessen zwischen der als notwendig und wünschenswert erachteten Form und der tatsächlichen Bedeutung von Teamarbeit ein beträchtliches Gefälle besteht.

b. Zur Wahl der Alternative (2) ist zu sagen, daß hier unter dem Begriff 'Teamarbeit' von den Angestellten auch Kooperationsmuster gesehen werden, die zur Leitung und Steuerung hochmechanisierter Produktionsprozesse in den traditionellen hierarchischen Führungsstrukturen notwendig sind. [1] Zwar treten in diesen Fällen Elemente funktionaler Kooperation zwischen den Angestellten der verschiedenen spezialisierten Funktionsbereiche in den Vordergrund. Jedoch kooperieren die Angestellten nicht selbständig, sondern im Rahmen von Planungs- und Entscheidungskompetenzen der jeweiligen Vorgesetzten.

c. Die Wahl der Alternative (3) beinhaltet sowohl Koordinationsprozesse auf der Ebene der Leitungen der verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche als auch betrieblich eingespielte Regelungen über Arbeitsteilung und Aufgabenteilung, z.B. zwischen benachbarten Positionen der Betriebsführer und Obersteiger (Stellvertreter des Betriebsführers). Da bei diesen Kooperationsmustern hierarchische Über- und Unterordnungsrelationen keineswegs (auch nicht zeitlich begrenzt) außer Kraft gesetzt sind, liegen wesentliche Kriterien von 'Teamarbeit' nicht vor. Im Grunde handelt es sich hierbei um Regelungen der arbeitsteiligen Bewältigung von Leitung und Steuerung der Produktion innerhalb der traditionellen Formen hierarchischer Führungsstrukturen.

d. Im übrigen ist die Meinung der oberen Führungsebene der Betriebe B und C, Teamarbeit sei ein anerkanntes und praktiziertes Führungsprinzip (Alternative (4)), eher als ein Votum für Teamarbeit und als Umschreibung des von ihnen praktizierten kooperativen Führungsverhaltens zu werten, denn als Hinweis auf die Existenz von hierarchiegelösten Kooperationsstrukturen. Es ist nämlich in den Betrieben keineswegs üblich, daß zwischen Schicht- und Reviersteigern einerseits, Betriebsführern und Inspektoren bzw. Betriebsdirektoren andererseits Teamarbeit in der eingangs genannten Bedeutung stattfindet.

---

1) Derartige Formen funktionaler Kooperation sind z.B. bei "Revierumzügen" (Planung des Transports und der Installation technischer Einrichtungen beim Auslaufen von Produktionsbetrieben), bei der Planung neuer Produktionsbetriebe und bei Arbeitsprozessen der Störungsbeseitigung zu beobachten.

e. Die Gesamtverteilung der Antworten in Tabelle 33 zeigt, daß das vorwiegend positive Urteil der oberen betrieblichen Führungskräfte zur Frage der im Betrieb praktizierten Teamarbeit in keiner Weise von der Gruppe der mittleren Führungskräfte geteilt wird. In besonderem Maße trifft dies zu für die Betriebe B und C. Die unterschiedliche Beurteilung der Frage bei mittleren und oberen Führungskräften kann als Indiz für eine unterschiedliche Bewertung von Teamarbeit gelten. Während bei der mittleren Führungsebene durchaus das Bewußtsein der Grenzen von Teamarbeit innerhalb der überlieferten hierarchischen Führungsstrukturen vorhanden ist, läßt sich das Votum der oberen Führungskräfte primär als ein Bekenntnis zur allgemeinen Forderung nach kooperativem Führungsverhalten interpretieren. Außerdem mag bei der Wahl der Alternative (4) durch die oberen Führungskräfte eine Rolle spielen, daß sie aufgrund ihres betrieblichen Status eher geneigt sind, die statusbedingten Kooperations- und Koordinationsprozesse der eigenen Führungsebene mit den allgemeinen betrieblichen Kooperationsbeziehungen gleichzusetzen. Die geringe Wahl der Alternative (4) seitens der oberen Führungsebene des Betriebs A deutet auf die mehrfach erwähnten gestörten Kooperationsbeziehungen zur Vorgesetztenebene der Werksleitung hin.

Um festzustellen, ob Unterschiede in der Wahrnehmung von Teamarbeit zwischen geschulten und nichtgeschulten Führungskräften bestehen, wurden die Antworten der geschulten und nichtgeschulten Führungskräfte der mittleren Führungsebenen verglichen. Hierbei zeigte sich, daß kaum Unterschiede in der Beurteilung der im Betrieb praktizierten Teamarbeit bestehen. Lediglich im Betrieb B fällt auf, daß eher die Nichtgeschulten als die Geschulten ein positives Urteil zur Frage der im Betrieb praktizierten Teamarbeit abgeben. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß die Gruppe der Geschulten sich im wesentlichen aus Fahrsteigern rekrutiert, die - wie schon bekannt - in diesem Betrieb in starkem Maße fehlende Handlungsspielräume im Arbeitsbereich und fehlende Partizipationsmöglichkeiten bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen kritisieren. Hinzu kommt, daß die Erfahrung der Differenz

zwischen der Trainingssituation (an der vielfach die freie Gesprächsatmosphäre hervorgehoben wurde) und der konkreten Betriebssituation hier zu einer kritischen Beurteilung geführt haben mag.

Angesichts der Diskrepanz zwischen der Befürwortung einer uneingeschränkten, nicht positional gebundenen Teamarbeit einerseits und dem Umfang der tatsächlich im Betrieb praktizierten Formen von Teamarbeit andererseits, soll nun die Frage erörtert werden, ob Faktoren existieren, die der Teamarbeit innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Angestellten Schranken setzen. Dieser Frage (siehe Tabelle 34) lag die Hypothese zugrunde, daß unter den strukturell-organisatorischen Rahmenbedingungen des Arbeitshandelns der Angestellten vor allem solche Faktoren 'Teamarbeit' behindern können, die in Zusammenhang stehen mit der hierarchischen Autoritätsstruktur der Betriebe und den damit verbundenen internalisierten Verhaltensnormen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang ein hierarchisch-zentralistisches Entscheidungsverhalten und ein Denken und Handeln in den Grenzen individueller Verantwortungsbereiche (Alternativen (2), (3) und (5), Tabelle 34). Außerdem sollte die Bedeutung der bei der Diskussion über Möglichkeiten von Teamarbeit oft vertretenen Auffassung, im Team vollzogene Entscheidungsprozesse verzögerten die Entscheidungsbildung, überprüft werden (Alternative (6)). Ein anderes in der Diskussion mit Führungkräften der Bergbaubetriebe oft vorgebrachtes Argument (Alternative (4)), Teamarbeit werden schon aufgrund der bestehenden bergrechtlichen Normen eingeschränkt, die von festumrissenen und abgrenzbaren individuellen Verantwortungsbereichen ausgehen, ist - im Vergleich zu den organisationsspezifischen Hinderungsgründen - eher von geringer Bedeutung. Alternative (1) unterstellt dagegen, daß wichtige Hinderungsgründe für Teamarbeit in der Inflexibilität des individuellen Führungsverhaltens von Vorgesetzten liegen.

Tabelle 34: Teamarbeit behindernde Faktoren im Urteil der Befragten (Prozentangaben)

Führungsebene / Teamarbeit behindernde Faktoren	Befragte insgesamt	Betrieb A mittlere	Betrieb A obere	Betrieb B mittlere	Betrieb B obere	Betrieb C mittlere	Betrieb C obere
1 Es fällt den Einzelnen schwer, ihr Verhalten zu ändern	18	2o	1o	18	12	22	21
2 Jeder fühlt sich für seinen eigenen Bereich zuständig	32	32	25	42	25	41	18
3 Es fällt vielen schwer, etwas von ihren Entscheidungsbefugnissen abzugeben	22	24	3o	22	25	22	13
4 Vor allem bergrechtliche Bestimmungen sind hinderlich	4	-	5	2	8	6	5
5 Mitarbeiter werden zu wenig an den Entscheidungen übergeordneter Stellen, die sie in die Tat umsetzen sollen, beteiligt	25	4o	15	36	12	24	15
6 Meistens müssen Entscheidungen schnell getroffen werden, Teamarbeit dagegen nimmt zu viel Zeit in Anspruch	2o	28	35	2o	21	17	15
7 Es gibt keine behindernden Faktoren	21	12	3o	9	29	19	33
keine Angaben	6	4	5	7	8	6	8
Anzahl der Befragten	2o7	25	2o	45	24	54	39

Quelle: s. Tabelle 3.5

Tabelle 35: Teamarbeit behindernde Faktoren im Urteil der geschulten und nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene (Prozentangaben)

Führungskräfte / Teamarbeit behindernde Faktoren	mittlere insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
		ge- schulte	nichtge- schulte	ge- schulte	nichtge- schulte	ge- schulte	nichtge- schulte
1 Es fällt den Einzelnen schwer, ihr Verhalten zu ändern	2o	25	15	23	-	28	11
2 Jeder fühlt sich nur für seinen eigenen Bereich zuständig	39	33	31	44	36	36	5o
3 Es fällt vielen schwer, etwas von ihren Entscheidungsbefugnissen abzugeben	23	17	31	24	18	31	6
4 Vor allem bergrechtliche Bestimmungen sind hinderlich	3	-	-	3	-	6	6
5 Mitarbeiter werden zu wenig an den Entscheidungen übergeordneter Stellen, die sie in die Tat umsetzen sollen, beteiligt	31	42	38	32	45	22	28
6 Meistens müssen Entscheidungen schnell getroffen werden, Teamarbeit dagegen nimmt zu viel Zeit in Anspruch	2o	25	31	21	18	8	33
7 Es gibt keine behindernden Faktoren	14	8	15	9	9	17	22
keine Angaben	6	8	-	6	9	8	-
Anzahl der Befragten	124	12	13	34	11	36	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 79:
Was behindert Ihrer Meinung nach die Anwendung von Teamarbeit im Betrieb? (bis zu zwei Nennungen)

Diese Angaben zeigen, daß vor allem von Angestellten der mittleren Führungsebene solche Teamarbeit behindernde Faktoren genannt werden, die in Zusammenhang stehen mit den formell vorgegebenen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen und einem hierarchisch-zentralistischen Entscheidungsverhalten. In den Intensivinterviews mit oberen Führungskräften wurde im übrigen oft darauf hingewiesen, daß Teamarbeit bei der Vorbereitung von Entscheidungen wichtig sei, daß aber ein Team keine Verantwortung übernehmen könne. Die Verantwortung für eine Entscheidung trage letztlich der jeweilige Bereichsvorgesetzte. Die Bedeutung von Teamarbeit mag durch die Aussage eines geschulten Angestellten der oberen Führungsebene des Betriebs B verdeutlicht werden. Danach liegen die Grenzen der Teamarbeit im Betrieb da, wo der Vorgesetzte mit Verantwortungsfunktion nicht mehr "mitspielt". Innerhalb dieses Spielraums sei Teamarbeit sinnvoll. Die Folgerung ist deshalb naheliegend, daß individuelle Verhaltensschulung nicht ausreicht, um teamartigen Kooperationsmustern zum Durchbruch zu verhelfen, sondern daß zu diesem Zweck funktionale Kooperationsbeziehungen (und somit auch Änderungen der betrieblichen Arbeitsorganisation) institutionalisiert werden müssen. In Tabelle 33 urteilten besonders Angestellte der oberen Führungsebene, Teamarbeit sei ein allgemein anerkanntes und praktiziertes Führungsprinzip. Tabelle 34 ist dagegen zu entnehmen, daß Angestellte der oberen Führungsebene sehr wohl strukturelle, organisationsbezogene Faktoren sehen, die Teamarbeit behindern, wenn auch im Vergleich zu den Angestellten der mittleren Führungsebene in geringerem Maße. Das Argument, Teamarbeit verzögere die Entscheidungsbildung, wird zwar von den Befragten als Hinderungsgrund angeführt, es ist jedoch für die Angestellten - im Vergleich zu den strukturellen, organisationsbezogenen Faktoren - von geringerem Gewicht. Lediglich in der oberen Führungsebene des Betriebs A stellt dieses Argument einen wichtigen Hinderungsgrund dar. Es ist daran zu erinnern, daß in Betrieb A besonders viele Angestellte der oberen Führungsebene des Kepner-Tregoe-Seminar absolviert haben, und daß Analysen nach der KT-Methode im Team lediglich in einer Betriebsführungsabteilung durchgeführt werden. Es ist darum nicht auszuschließen, daß das von geschulten

oberen Führungskräften angeführte Argument, Teamarbeit verzögere die Entscheidungsbildung, als Umschreibung bzw. Begründung der Tatsache ins Spiel gebracht wird, daß sie die KT-Methode bisher nicht (im Team) angewendet haben. Außerdem kann das Argument dazu dienen, ein zentralistisches Führungsverhalten zu rationalisieren.

Ein Vergleich der Antworten geschulter und nichtgeschulter Angestellter der mittleren Führungsebene (Tabelle 35) zeigt, daß die nichtgeschulten Führungskräfte der Betriebe A und C häufiger urteilen, Teamarbeit verzögere die Entscheidungsbildung. Als Erfolg der Schulung kann es demnach angesehen werden, daß die Geschulten - mit Ausnahme derjenigen aus Betrieb B - weniger geneigt sind, dieses Argument als einen Faktor, der Teamarbeit behindert, gelten zu lassen. Bemerkenswert ist auch die Tatsache, daß die geschulten Angestellten der mittleren Führungsebene häufiger als die nichtgeschulten dazu neigen, die Inflexibilität individuellen Verhaltens als Teamarbeit behinderndes Element anzuführen (Alternative (1), Tabelle 35). Die Vermutung liegt nahe, darin eine Auswirkung der Schulung selbst zu sehen, die ja besonders im NPI-Seminar eine Sensibilisierung sozialen Verhaltens zum Ziel hatte. Eine derartige Auswirkung des Trainings wäre jedoch keineswegs unproblematisch, da Teamarbeit behindernde Elemente auf nicht weiter veränderbare Faktoren des individuellen Verhaltens von Vorgesetzten reduziert und strukturelle Bedingungen des Handelns außer Acht gelassen werden. Die Verteilung der Antworten zeigt jedoch, daß dieser personalisierenden Sicht Teamarbeit behindernder Faktoren kein besonders starkes Gewicht zukommt. Allerdings bestehen Zusammenhänge zwischen der Einstellung der Befragten zur Teamarbeit und Anwendungsproblemen. Diejenigen geschulten Angestellten, die angeben, die in den Fortbildungsseminaren erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten noch nicht angewendet zu haben, urteilen, Teamarbeit werde im Betrieb kaum (oder nur vereinzelt) praktiziert. Ein weiterer Zusammenhang ergibt sich zwischen dem Urteil über betriebliche Teamarbeit und der Stellungnahme der Angestellten zur Frage nach unterstützenden Maßnahmen bei der Anwendung von Seminarinhalten und -methoden im Betrieb.

Abschließend soll noch einmal betont werden, daß sich Teamarbeit als Lernziel von Fortbildung keineswegs in individuellem Verhaltenstraining von Vorgesetzten erschöpfen kann. Das Prinzip der Teamarbeit impliziert vielmehr Veränderungen im Rollenverständnis von Vorgesetzten, die durch Schulung primär dazu angeregt werden können, die eigene Teamfähigkeit zu entwickeln, um in ihren Zuständigkeitsbereichen Teamarbeit durch Vorgabe von Aufgaben und Zielen sowie Schaffung ausreichender Handlungsspielräume zu organisieren und zu fördern. Da keine einheitliche Sicht der Funktion und Bedeutung von Teamarbeit vorausgesetzt werden kann, erscheint es zunächst notwendig, im Rahmen der Fortbildungsseminare den Begriff 'Teamarbeit' einzugrenzen und zu präzisieren.

Das eigentliche Ziel von Trainingsprogrammen, die zur Teamarbeit anregen sollen, wird erst nach Abschluß des Trainings mit der Veränderung betrieblicher Kooperationsmuster erreicht. Die in Tabelle 33 dargestellte Diskrepanz in der Beurteilung von im Betrieb praktizierter Teamarbeit zwischen mittleren und oberen Führungskräften - durch Einbeziehung von Angestellten der unteren Führungsebene dürften die Unterschiede noch deutlicher ausfallen - mögen als Hinweis dafür gelten, daß diese Zielrichtung der Fortbildung den geschulten Vorgesetzten noch nicht deutlich ins Bewußtsein getreten ist. Wie bereits ausgeführt, bedarf es dazu allerdings auch organisierter unterstützender Maßnahmen seitens der Werks- und Unternehmensleitung, wie etwa einer zusätzlichen formellen Definition der Vorgesetztenrollen, falls als Ergebnis der Fortbildung mehr erreicht werden soll als ein verbales Bekenntnis gegenüber den Bestrebungen der Mitarbeiter nach größerer beruflicher Autonomie und Entfaltungsmöglichkeiten innerhalb der Arbeitssituation. Derartige Maßnahmen bedeuten jedoch eine Ergänzung der den Fortbildungsseminaren zugrundeliegenden individuellen Trainingsstrategie durch Einbeziehung von Elementen einer Organisationsentwicklungstrategie.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß teamartige Kooperationsmuster kein Privileg der oberen hierarchischen Führungsebenen sein können; Teamarbeit als ein integraler Bestandteil von Führung umfaßt vielmehr alle betrieblichen Funktionsebenen. Dabei können Zielrichtung, Funktion und konkrete Ausprägung von Teamarbeit je nach Funktionsebene variieren. Auf den mittleren und oberen Führungsebenen mag Teamarbeit als Führungsmuster eher unter dem Gesichtspunkt effektiver Entscheidung und Koordination gesehen werden, das zum Abbau zentralistischen Entscheidungs- und Führungsverhaltens sowie zum Abbau von Bereichsegoismen beiträgt. Auf den unteren Führungsebenen (und im unmittelbaren Produktionsbereich) kann Teamarbeit als Führungsmuster nur bedeuten, daß die Möglichkeiten der Selbststeuerung der Arbeitsgruppen erhöht werden, indem wesentliche, diese Bereiche tangierende Entscheidungskompetenzen, die nach bisher geltenden arbeitsorganisatorischen Prinzipien vorgeschalteten Instanzen und anderen Funktionsbereichen vorbehalten waren, in die Aufgabenkomplexe der Arbeitsgruppen integriert werden. In diesem Zusammenhang ergeben sich Parallelen zur Diskussion um die innerbetriebliche Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Diese Mitbestimmung kann unter den Bedingungen technisierter, interdependenter Produktionsprozesse - bei vorherrschenden gefügeartigen Kooperationen - nicht primär an einzelnen Arbeitsplätzen ansetzen, sondern hat ihren Ausgangspunkt in den die unmittelbaren Produktionsprozesse steuernden Arbeitsgruppen. Dabei können Einzelarbeitsplätze - nach Maßgabe ihrer kooperativen Verflechtung - in bestimmte, Produktionsprozessen zugeordneten Arbeitsgruppen integriert werden. [1)]

---

1) Es sei angemerkt, daß es sich bei den von Popitz/Bahrdt beschriebenen Typen der teamartigen und gefügeartigen Kooperation um Formen der Zusammenarbeit im Produktionsbereich handelt, die durch die technische Verfassung der Produktionsprozesse vermittelt sind. Mit zunehmender Mechanisierung und Automatisierung der Produktion treten jedoch - auf der Grundlage überlieferter Formen der Arbeitsorganisation - die Möglichkeiten teamartiger Kooperation immer mehr in den Hintergrund. Es geht daher primär darum, durch Änderungen der Arbeitsorganisation (Bildung teilautonomer Arbeitsgruppen) insgesamt die Möglichkeit der Selbststeuerung von Arbeitsgruppen zu erhöhen.
Vgl. H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting,Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

4.2.4 Die Stab-Linien- Kooperation in den Betrieben

Innerhalb der betrieblichen Kooperationsprozesse kommt der Kooerpation zwischen Stab und Linie in Anbetracht der fortgeschrittenen Mechanisierung und Automatisierung der Produktion eine besondere Bedeutung zu. Die Zusammenarbeit von Stab und Linie ist in allen drei Betrieben nach den traditionellen Prinzipien der Stab-Linie-Organisation geregelt, d.h. der Stab besitzt keine eigene Weisungsbefugnis. In der Regel sind die Stabsabteilungen der Betriebe der jeweiligen Werksleitung direkt unterstellt. Zur Kennzeichnung der Besonderheit der Stab-Linie Kooperation in Bergbaubetrieben sei darauf hingewiesen, daß sich, im Gegensatz zur Funktion von Stäben in anderen Branchen, die Aufgaben der Stäbe in Bergbaubetrieben in sehr viel stärkerem Maße auf die Belange der Produktion konzentrieren. Hierzu zählen die Bereiche der Abbauplanung, die Planung des Einsatzes technischer Mittel, die Materialbewirtschaftung sowie die Erstellung und Analyse betrieblicher Leistungsdaten. Eine weitere Besonderheit der Aufgaben der Stabsabteilungen auf Betriebsebene besteht darin, daß wichtige Aufgabenbereiche, die gemäß dem traditionellen Verständnis von Stabsarbeit den betrieblichen Stabsabteilungen zufallen, auf die zentralen Betriebsführungsgesellschaften übergegangen sind. Damit sind wesentliche Aufgabenkomplexe von Stabsarbeit aus den Betrieben ausgegliedert worden. Hierdurch ergeben sich für die Arbeit der betrieblichen Stäbe zusätzliche Kooperations- und Koordinationsprobleme. Zur Kennzeichnung der Bedeutung einer effektiven Stab-Linie Kooperation ist ferner darauf hinzuweisen, daß beim jetzigen Stand der Technisierung und Rationalisierung der Produktion wesentlich höhere Anforderungen an das Planungssystem gestellt werden. Planung muß in der Phase der kontinuierlichen Prozeßproduktion [1] die vielfältigen Prozeßbedingungen und Interdependenzen berücksichtigen. Das

---

1) Vgl. E. Fricke, W. Fricke, u.a., Arbeitsformen technischer Intelligenz ..., a.a.O., Kapitel 1

wesentliche Merkmal der Arbeitsprozesse im Produktionsbereich, die Kontinuisierung der Produktion, ist keine feste Größe, die sich ausschließlich durch Planung der Produktionsmethoden und -techniken bestimmen läßt, sondern ein stets anzustrebendes und wiederherzustellendes Ziel. Zur Erreichung dieses Ziels trägt jedoch eine effektive Planung wesentlich bei. Eine effektive Planung bedeutet effektive Kooperation zwischen den technischen Angestellten der Linie und des Stabes. Es ist auch zu berücksichtigen, daß die strategische Planung in Bergbaubetrieben wegen der ständig wechselnden Umweltbedingungen der Produktion in einem gewissen Maße Planung bei unsicheren Erwartungen ist. Unter diesen Bedingungen kommt dem Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Stab und Linie eine besondere Bedeutung zu.

Die Diskussion der Problematik der Ingenieurarbeit in den Betrieben weist überdies darauf hin, daß sich mit fortschreitender Mechanisierung und Kontinuisierung der Produktion immer stärker die Notwendigkeit der Unterstützung der Produktionsabteilungen der Linie durch ingenieurmäßige Qualifikationen abzeichnet, die vor allem auch in den Stabsabteilungen vorhanden sind. So sind im Vergleich zur Linie in den Stabsabteilungen der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe überwiegend technische Führungskräfte mit Hochschul- bzw. Ingenieurschulabschluß vertreten, während die Führungskräfte der Linie fast ausschließlich über eine brachenspezifische Ausbildung auf Fachschulniveau verfügen. Durch die in den Betrieben geübte Praxis der strikten organisatorischen Trennung von Stabs- und Linienfunktionen wird die notwenidge Unterstützung der Linie durch ingenieurmäßige Qualifikationen erschwert.

Jedoch sind im Betrieb C Ansätze zur Überwindung der strikten Trennung von Stabs- und Linienfunktionen festzustellen dadurch, daß Führungskräfte mit Hochschulabschluß aus dem Stab in die Linienpositionen der Betriebsführer überwechseln. Hierbei handelt es sich jedoch um Einzelfälle, da eine generelle Konzeption des systematischen Austausches von Angestellten des Stabs und der Linie nicht vorliegt.

Diese in Ansätzen geübte Praxis der Rotation zwischen Stabs- und Linienfunktionen findet auch nicht ihren Niederschlag in einer günstigeren Beurteilung der Kooperation zwischen Stab und Linie im Betrieb C, wie die Antworten in Tabelle 36 zeigen. Es muß vielmehr davon ausgegangen werden, daß zwischen Stabs- und Linienfunktionen keineswegs eine problemfreie Kooperation vorherrscht. Insofern bestätigt die Analyse dieses Problembereichs die Ergebnisse anderer soziologischer Untersuchungen der Kooperation von Stab und Linie. [1)]

Abgesehen von den Führungskräften der Linie des Betriebs B beurteilen Angestellte der Linie die Stab-Linie-Zusammenarbeit im allgemeinen kritischer als die Mitarbeiter der Stabsabteilungen. [2)] Die Verteilung der Antworten zur nachfolgenden Frage weist zudem darauf hin, daß mit Ausnahme der mittleren Führungsebene des Betriebs A die Angestellten dieser Führungsebene im Betrieb B und C die Kooperation zwischen Stab und Linie kritischer beurteilen als die Gruppe der oberen Führungskräfte. Dieses Ergebnis ist insofern verständlich, als die oberen Führungskräfte bei der betrieblichen Kooperation zwischen Stab und Linie gemäß den geltenden Führungsprinzipien die primären Kontaktpartner sind. Der Betrieb A bildet insofern eine Ausnahme, als hier sowohl die Führungskräfte der Linie als auch die Angestellten des Stabes in einem besonders starken Maße die Zusammenarbeit kritisch beurteilen.

---

1) Vgl. M. Irle, Macht und Entscheidung in Organisationen, Studie gegen das Stab-Linie-Prinzip, Frankfurt 1971

2) Diese im Vergleich zu den Antworten der Befragten in den Betrieben A und C etwas günstigere Beurteilung der Stab-Linie-Kooperation durch Führungskräfte der Linie in Betrieb B mag darauf zurückzuführen sein, daß der Betrieb B über eine personell gesehen kleine Stababteilung verfügt, die überdies aufgrund betrieblich-organisatorischer Regelungen in stärkerem Maße an die Linie angebunden ist.

Tabelle 36: Die Stab-Linie Kooperation im Urteil der Befragten (Führungskräfte des Stabs und der Linie) (Prozentangaben)

Führungskräfte / Stab-Linie Kooperation	Befragte insgesamt	Betrieb A			Betrieb B			Betrieb C		
		insgesamt	Stab	Linie	insgesamt	Stab	Linie	insgesamt	Stab	Linie
Das Zusammenspiel ist gut organisier und die Zusammenarbeit ist erfolgreich	44	31	39	26	49	29	55	45	5o	45
Die Zusammenarbeit ist nicht immer zufriedenstellend, und es sollten Mittel und Wege gefunden werden, um sie zu verbessern	55	69	61	74	51	71	45	52	45	52
keine Angaben	1	-	-	-	-	-	-	3	5	3
Insgesamt	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	2o7	45	18	27	69	14	55	93	22	71

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 5o:
In der letzten Zeit werden Probleme der Stab-Linie-Organisation viel diskutiert und die Notwendigkeit verbesserter Formen der Zusammenarbeit betont. Welche Situation trifft in Ihrem Betrieb eher zu?

Im Zusammenhang mit vorstehender Frage interessierte vor allem die Meinung der Befragten zu dem Problem, auf welche Weise die Kooperation zwischen Stab und Linie verbessert werden kann. An erster Stelle nennen die Befragten, die die Kooperation zwischen Stab und Linie kritisch beurteilen, den gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch und eine verbesserte Organisation und Kooperation der beiden Funktionsbereiche als Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Als verbesserte Organisation wird dabei primär die genaue Festlegung der Kompetenzbereiche von Stab und Linie bezeichnet, sowie eine effektivere Koordination zwischen beiden Bereichen. Eine verbesserte Zusammenarbeit wird z.B. dadurch erwartet, daß häufiger Arbeitsgespräche zwischen Angestellten des Stabs und der Linie stattfinden. Neben diesen besonders häufig genannten Faktoren, die zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Stab und Linie beitragen könnten, weisen die Befragten auf andere Faktoren hin, die die Zusammenarbeit behindern. So berichten Angestellte der Stabsabteilungen, daß die Linie ihren Vorschlägen oft nicht die nötige Beachtung schenkt, während Linienvorgesetzte sich über die Einmischung des Stabes und über mangelnde Berücksichtigung der Belange der Praxis beklagen. In geringerem Maße ist die Rede vom Abbau der Statusdifferenzen zwischen Stab und Linie; zudem gibt es Hinweise auf einzelne betriebliche Mißstände in der Zusammenarbeit.

Die Hinweise zur Verbesserung der Kooperation lassen sich als Umschreibungen der generellen Problematik der Trennung von Stabs- und Linienfunktionen gemäß den geltenden Organisationsprinzipien interpretieren. Die Erwartungen einer verbesserten Kooperation zwischen Stab und Linie, z.B. durch Intensivierung des gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausches, lassen sich auf der Grundlage der strukturellen Trennung von Stabs- und Linienfunktionen nur begrenzt verwirklichen. Eine verbesserte Kooperation, bzw. die Einführung von Teamarbeit zwischen beiden Bereichen, ist ohne Modifikationen des strukturellen Musters kaum zu erreichen. Dies gilt auch hinsichtlich der Erwartungen, die Zusammenarbeit von Stab und Linie könne durch individuelles

Verhaltenstraining verbessert werden. Andererseits erweist sich in diesem speziellen Fall, daß zur Überwindung traditioneller Grenzen zwischen Stab und Linie den betrieblichen Führungskräften auf dem innerbetrieblichen Sektor ein beträchtlicher Spielraum zur Entfaltung innovativer Strategien offensteht. Die Frage ist nur, ob denjenigen Führungsebenen, die über ausreichende Kompetenzen zur Beeinflussung betrieblicher Kooperationsmuster verfügen, aufgrund der Schulung die Notwendigkeit und Möglichkeit der Veränderbarkeit überlieferter Organisationsprinzipien deutlich gemacht wurde. Zwar wurde die Notwendigkeit von Akzentverschiebungen innerhalb der Aufgabenbereiche betrieblicher Führungskräfte in den Fortbildungsseminaren angedeutet, es fehlten aber nähere Hinweise, wie innovative Führungsmuster, die dem Bereich der sozialen und organisatorischen Kompetenzen zuzurechnen sind, in die betriebliche Praxis zu übertragen wären. Es steht außer Zweifel, daß eine derartige Aufgabe erleichtert würde durch Entscheidungen des Unternehmens über die Zielrichtung organisatorischer Innovation und über Strategien zur praktischen Verwirklichung der Ziele.

Einige Gesprächspartner der oberen Führungsebene der Linie und des Stabes wiesen in den Intensivinterviews zudem ausdrücklich darauf hin, daß sich das positive Urteil über die Zusammenarbeit von Stab und Linie ausschließlich auf die betriebliche Situation bezieht; es gelte nicht in gleicher Weise für die Kooperation mit den sogenannten 'Oberstäben'. Gemeint sind die Stabsabteilungen der vorgeschalteten Betriebsführungsgesellschaften und der Unternehmenszentrale. Kritisiert wird auch hier vor allem der gegenseitige Informationsaustausch. Von seiten der Zentralstäbe gebe es zu viele Informationen, die für den Betrieb weniger bedeutsam seien, vor allem auch eine Bürokratisierung des Informationsflusses durch eine Vielzahl von Formularen; hingegen mangele es an wichtigen Informationen über Planungen, Entscheidungen und Ziele des Unternehmens. Führungskräfte der Ausbildungsabteilungen, die organisatorisch zum Stab gehören, kritisieren zudem, daß sie kaum an Entscheidungen der zentralen Stäbe beteiligt

werden. Außerdem würden seitens der zentralen Stäbe wichtige in den Fortbildungsseminaren verfolgte Zielsetzungen nicht beachtet. Insgesamt deuten die in den Betrieben erhaltenen Informationen darauf hin, daß nicht nur die Organisation der Kooperation von Stab und Linie auf betrieblicher Ebene verbesserungsbedürftig ist, sondern auch die Kooperation zwischen den Betrieben (Stab und Linie) und den Zentralstäben. Die Tatsache, daß Führungskräfte dieser Unternehmensbereiche die Fortbildungsseminare absolviert haben, hat - gemäß den Aussagen der betrieblichen Führungskräfte - die Zusammenarbeit nicht erkennbar verbessert.

4.2.5 Die Bedeutung institutionalisierter Formen innerbetrieblicher Kommunikation

Im Zusammenhang mit der Diskussion der Problematik von Teamarbeit und der Stab-Linie Kooperation soll nun untersucht werden, in welcher Weise sich die innerbetriebliche Kommunikation in institutionalisierten Formen von Arbeitsbesprechungen und Konferenzen zwischen Angestellten verschiedener Führungsebenen und Fachbereiche aktualisiert. In beiden Fortbildungsseminaren - insbesondere im NPI-Seminar - wurde auf die Bedeutung betrieblicher Arbeitsbesprechungen hingewiesen, im NPI-Seminar u.a. als ein Mittel zur Förderung von'Gruppenarbeit'.

Von besonderer Bedeutung sind regelmäßige Arbeitsbesprechungen im Rahmen der Tätigkeiten von Führungskräften der Linie des Untertagebetriebs. Diese Angestelltengruppen üben ihre Tätigkeit überwiegend im Untertagebereich aus. [1] Hier bestehen kaum Möglichkeiten Arbeitsbesprechungen durchzuführen. Die Planung und Leitung der Produktionsprozesse erfordert jedoch vielfältige Kommunikation und Kooperation von technischen Angestellten der verschiedenen Fachbereiche. Regelmäßige betriebliche Arbeitsbesprechungen bieten dafür einen geeigneten institutionellen Rahmen.

---

1) Vgl. E. Fricke, W. Fricke, u.a., Arbeitsformen ..., a.a.O., Bd. I, S. 185 ff

Allgemein kann gesagt werden, daß die Institution (regelmäßiger) Arbeitsbesprechungen innerhalb hierarchisch stark differenzierter Führungssysteme formale Rahmenbedingungen für Kommunikationsprozesse darstellt, in denen unilineare, hierarchisch-zentralistische Einflußbeziehungen modifiziert werden können. Entscheidend ist allerdings, welche Funktion derartigen Institutionen als Mittel der Führung zugemessen wird. Stehen Arbeitsbesprechungen und Konferenzen primär unter dem Aspekt der Information (und Motivation) der Mitarbeiter, oder stehen die kooperativen, aufgabenorientierten Funktionen im Vordergrund (Planung, Koordination, Entscheidungsvorbereitung und -findung). Unter den zuletzt genannten Aspekten eröffnen Arbeitsbesprechungen und Konferenzen durchaus Möglichkeiten der Einflußnahme und Teilhabe am betrieblichen Entscheidungsprozeß.

Zu untersuchen sind Stellenwert und Funktion derartiger Kommunikationsformen. Ein geringer Grad der Institutionalisierung betrieblicher Kommunikation kann einmal als zusätzlicher Hinweis dafür gelten, daß die formell vorgezeichneten Bahnen hierarchischer Kommunikation in geringem Maße durch alternative Kommunikationsformen relativiert werden, zum anderen bietet ein geringer Grad der Institutionalisierung betrieblicher Kommunikation kaum Ansatzpunkte zur Anwendung der in den Fortbildungsseminaren dargestellten Regeln der Gesprächs- und Konferenzführung. Tabelle 37 gibt Auskunft darüber, in welchem Umfang Arbeitsbesprechungen stattfinden.

Tabelle 37: Beurteilung der Praxis betrieblicher Arbeitsbesprechungen (mittlere und obere Führungskräfte) (Prozentangaben)

Führungsebene / Arbeitsbesprechungen/ Konferenzen finden statt:	Befragte insgesamt	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C		Direktionsebene insgesamt
		mittlere	obere	mittlere	obere	mittlere	obere	
- in regelmäßigen Abständen	65	76	65	42	76	63	75	92
- in unregelmäßigen Abständen	26	12	35	35	24	26	25	8
- gelegentlich in Sonderfällen	6	4	-	16	-	7	-	-
- äußerst selten	3	8	-	7	-	4	-	-
keine Angaben	-	-	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo	1oo
Anzahl der Befragten	2o7	25	17	45	22	54	32	12

Quelle: s. Tabelle 38

Tabelle 38: Beurteilung der Praxis betrieblicher Arbeitsbesprechungen (geschulte und nichtgeschulte Angestellte der mittleren Führungsebene) (Prozentangaben)

Führungskräfte / Arbeitsbesprechungen/ Konferenzen finden statt:	Betrieb A		Betrieb B		Betrieb C	
	geschulte	nichtgeschulte	geschulte	nichtgeschulte	geschulte	nichtgeschulte
- in regelmäßigen Abständen	75	77	5o	18	78	33
- in unregelmäßigen Abständen	17	7	38	28	14	5o
- gelegentlich in Sonderfällen	-	8	12	27	3	17
- äußerst selten	8	8	-	27	5	-
keine Angaben	-	-	-	-	-	-
Insgesamt	loo	loo	loo	loo	loo	loo
Anzahl der Befragten	12	13	34	11	36	18

Quelle: Schriftliche Befragung, Frage 74:
Finden in Ihrem Arbeitsbereich Konferenzen und/oder Besprechungen statt, an denen über betriebliche Aufgaben und Probleme gesprochen wird?

Unter Berücksichtigung der Antworten der nichtgeschulten Führungskräfte der mittleren Ebene (Tabelle 38) ist festzustellen, daß in den Betrieben A und C noch am ehesten Arbeitsbesprechungen institutionalisiert sind. Im Betrieb B dagegen sind regelmäßige Arbeitsbesprechungen in erster Linie innerhalb der Gruppe der oberen Führungskräfte üblich. Besonders auffällig ist hier das unterschiedliche Urteil der geschulten und nichtgeschulten mittleren Führungskräfte (Tabelle 38). Auch im Betrieb C beurteilen die nichtgeschulten Angestellten der mittleren Führungsebene, die sich in den Betrieben B und C im wesentlichen aus Reviersteigern rekrutieren, die Praxis betrieblicher Arbeitsgespräche eher negativ. Demnach bestehen bei den Angestellten der mittleren Führungsebene der Betriebe B (Revier- und Fahrsteiger) und C (Reviersteiger) nur in geringem Maße institutionalisierte Formen betrieblicher Kommunikation, die Ansatzpunkte für die Anwendung der Methoden der Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen und Konferenzen bilden. Wie bereits erwähnt hat die Tatsache, daß in den Betrieben B und C fast alle Führungskräfte das NPI-Seminar absolviert haben, nicht zur Folge gehabt, daß in verstärktem Umfang Arbeitsbesprechungen durchgeführt wurden.

Zu klären bleibt die Frage der Funktion betrieblicher Arbeitsbesprechungen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß in den Fortbildungsseminaren auf die Bedeutung von Arbeitsbesprechungen und Konferenzen für betriebliche Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse hingewiesen wurde. Diese Funktion erfüllen jedoch - gemäß dem Urteil der Befragten - nur die Arbeitsbesprechungen und Konferenzen in Betrieb C, und zwar bei der Gruppe der oberen Führungskräfte stärker als bei Angestellten der mittleren Führungsebene. In den Betrieben A und B dagegen überwiegen bei Arbeitsbesprechungen sowohl auf der mittleren wie auf der oberen Führungsebene Elemente der Unterrichtung und Information. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, daß Vorgesetzte es als wichtige Aufgabe bezeichnen, über alle betrieblichen Vorgänge rechtzeitig und ausführlich informiert zu sein. Andererseits geben die Führungskräfte an, daß sie vor allem mehr Information

seitens der Vorgesetzten benötigen (Abschnitt 4.2.1). Dies deutet mit darauf hin, daß im Rahmen betrieblicher Arbeitsbesprechungen Elemente hierarchischer Kommunikation nicht außer Kraft gesetzt sind. Unter diesen Umständen bieten jedoch Arbeitsbesprechungen vor allem Angestellten der mittleren und unteren Führungsebenen kaum Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume für eigene Initiativen.

Inwieweit die Praxis betrieblicher Arbeitsbesprechungen dem in den Fortbildungsseminaren dargestellten Muster hierarchiegelöster Kommunikation entspricht, läßt sich auch daran messen, ob die Angestellten der Meinung sind, daß bei Arbeitsbesprechungen eigene Ansichten und Vorstellungen gebührend berücksichtigt werden, oder ob vorgesetzte Instanzen versuchen eigene Standpunkte durchzusetzen. Auch hier zeigt sich, daß zwischen dem in den Seminaren dargestellten Fall herrrschaftsfreier Kommunikation und der betrieblichen Praxis beträchtliche Unterschiede bestehen. Besonders Angestellte der oberen Führungsebene des Betriebs A und der mittleren Führungsebene der Betriebe B und C sehen die Möglichkeiten der Berücksichtigung eigener Vorstellungen bei Arbeitsbesprechungen eher kritisch.

Eine Besonderheit ist im Rahmen dieser Fragestellung hervorzuheben. Innerhalb der mittleren Führungsebene der Betriebe stellen die Angestellten in Reviersteigerpositionen häufiger als die Fahrsteiger fest, daß eigene Vorstellungen nur dann berücksichtigt werden, wenn sie bei Vorgesetzten auf Zustimmung stoßen. Auch hier zeigt sich, daß der Handlungsspielraum der Angestellten primär durch den Status innerhalb der Vorgesetztenhierarchie definiert ist und durch Fortbildung allein kaum verändert werden kann. Es bedarf daher organisatorischer Innovation, um auch jenen Angestellten der unteren und mittleren Führungsebene (Schicht- und Reviersteiger), die die Produktionsprozesse unmittelbar leiten, entsprechende Entfaltungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume zu sichern. Die Aussagen oberer Führungskräfte der Betriebe B und C, daß Gruppengespräche (Gruppenarbeit) schon

längere Zeit vor Beginn des Fortbildungsprogramms im Betrieb praktiziert wurden, trifft für die Angestellten der mittleren Führungsebene nur begrenzt zu.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß innerhalb des begrenzten Sektors betrieblicher Arbeitsbesprechungen und Konferenzen noch am ehesten die Möglichkeit besteht, Vorgesetzte durch Schulungsmaßnahmen zu veranlassen, formelle Über- und Unterordnungsrelationen außer Kraft zu setzen. Nur so kann gewährleistet werden, daß Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter bei betrieblichen Arbeitsbesprechungen zur Geltung kommen.

Schlußbetrachtung

In Anbetracht des geringen praktischen Transfers der Fortbildung sollen zusammenfassend Wege aufgezeigt werden, wie die praktische Umsetzung von Zielen der Fortbildung verbessert werden kann. Gemäß der Analyse der Determinanten des Transfers sind dabei nicht nur Ziele, Inhalte und Art der Durchführung der Fortbildung selbst zu berücksichtigen, sondern vor allem auch (begleitende) unternehmens- bzw. betriebsinterne Maßnahmen.

Wie die Analyse des Transferprozesses zeigt, bietet die der Fortbildung zugrunde liegende individuelle Trainingsstrategie allein keine ausreichende Gewähr für eine dauerhafte praktische Anwendung von Seminarinhalten und -methoden. Die individuelle Trainingsstrategie sollte deshalb ergänzt werden durch die zuvor angesprochenen unternehmensinternen Maßnahmen, die Elemente einer Organisationsentwicklungsstrategie darstellen.

Abgesehen von den Problemen des praktischen Transfers sollte jedoch bei der Bewertung der Fortbildung - vor allem auch im Falle des NPI-Seminars - berücksichtigt werden, daß durch die Fortbildung insgesamt in den Betrieben ein "offeneres Klima" erzeugt wurde, das eine geeignete Voraussetzung darstellt für organisatorische Veränderungsprozesse bzw. eine Weiterentwicklung der Führungsfortbildung. Dieses Potential sollte seitens des Unternehmens für die Planung von Folgemaßnahmen nicht ungenutzt bleiben.
Im einzelnen werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen, wobei zwischen seminarbezogenen und unternehmens- bzw. betriebsbezogenen Maßnahmen unterschieden wird.

1. Allgemeine Folgemaßnahmen der Fortbildung

Sowohl beim KT- als auch beim NPI-Seminar ist es erforderlich, nach Abschluß des Trainings (Posttrainingsphase) Folgemaßnahmen einzuleiten. Hinsichtlich des KT-Trainings müssen auf betrieblicher Ebene weitere Übungs- und Anwendungsprozesse

organisiert werden. Die institutionellen und personellen Voraussetzungen dazu müssen seitens des Unternehmens und der Betriebe geschaffen werden. Eine derartige betriebliche Instanz hätte die Aufgabe - schon wegen des geringen Einübungsstandes der Methode bei den Geschulten -, Übungs- und Anwendungsprozesse im Team zu organisieren. Unter Berücksichtigung der Vorstellungen der Geschulten müßten Problemstellungen formuliert werden, die anhand der KT-Methode im Team behandelt werden. Eine solche Instanz hätte weiter die Aufgabe, die Geschulten bei Anwendungsproblemen zu beraten und, falls notwendig, weitere unterstützende Maßnahmen anzuregen, auch im Falle des "ATS-Trainings", das für Schlüsselkräfte der Produktion und deren unmittelbare Vorgesetzte durchgeführt wird.

Die Bedeutung einer solchen betrieblichen Institution (Organisator und Berater von Umsetzungs- und Anwendungsprozessen) liegt auch darin, daß überhaupt Informationen und Erfahrungen über Anwendungsprobleme gesammelt und dokumentiert werden, die dann bei der Durchführung weiterer Fortbildungsseminare berücksichtigt werden können. Auf diese Weise könnte einem Mangelder jetzigen Seminarpraxis, daß nämlich in den Seminaren selbst zu wenig auf Probleme der praktischen Umsetzung eingegangen wird, wirksam begegnet werden. Allerdings erfordert dies eine enge Kooperation zwischen der betrieblichen Beratungsinstanz und den Seminarleitungen.

Die auf betrieblicher Ebene gewonnenen Erfahrungen über Anwendungsprobleme sind nicht nur für das jetzt durchgeführte Fortbildungsprogramm für Führungskräfte von Bedeutung, sondern für Probleme der praktischen Umsetzung fachspezifischer und fachunspezifischer Fortbildung überhaupt. Es muß allerdings darauf hingewiesen werden, daß die zuvor charakterisierte Institution nur dann ihre Aufgabe wird wirksam erfüllen können, wenn sie mit entsprechenden Kompetenzen und Qualifikationen ausgestattet ist.

Auch beim NPI-Seminar sind Folgemaßnahmen auf betrieblicher Ebene zu treffen. Die geschulten Angestellten regen häufig eine 'Bestandsaufnahme' der Fortbildung an, bei der geklärt werden müßte, welche praktischen Auswirkungen das Training hatte, wo Anwendungsmöglichkeiten bei den verschiedenen Seminarinhalten bestehen, was die praktische Anwendung bisher verhindert hat und welche weiteren Maßnahmen getroffen werden müssen, um Anwendungsprozesse zu unterstützen und zu fördern. Die Ergebnisse einer derartigen Bestandsaufnahme sollten dann bei der Planung und Durchführung weiterer Seminare berücksichtigt werden. Beim NPI-Seminar ist dies besonders erforderlich, da hier, wie die Analyse ergab, auch inhaltlich Akzentverschiebungen und Schwerpunktbildungen vor allem unter dem Aspekt einer stärkeren praktischen Ausrichtung von Seminarinhalten und -zielen erforderlich sind. In diesem Zusammenhang sollte überprüft werden, inwiefern das im Seminar dargestellte Führungsmodell durch die Erarbeitung einer Führungskonzeption oder gar einer Strategie der Organisationsentwicklung vom Unternehmen auch formell abgesichert wird.

Im Rahmen der erörterten Folgemaßnahmen könnte der allgemein bei Fortbildungsmaßnahmen erhobenen Forderung nach Mitwirkung der Teilnehmer entsprochen werden. Dies dürfte wesentlich dazu beitragen - vorausgesetzt, Ziele und Inhalte der Fortbildung sind derart formuliert und operationalisiert, daß eine praktische Anwendung möglich ist - die Motivation zur Anwendung zu sichern. Die Geschulten müssen davon überzeugt sein, daß Versuche der praktischen Anwendung innovativer Problemlösungs- und Vehaltensstrategien nicht nur nicht behindert, sondern gewünscht und akzeptiert werden. Falls diesnicht gewährleistet wird, besteht keine ausreichende Motivation zur Anwendung. In diesem Zusammenhang ist eine Ergänzung bzw. Akzentverschiebung der formellen Definition von Vorgesetztenrollen erforderlich, wobei besonders die Funktion der aktiven Förderung und Unterstützung innovativer Kenntnisse und Fähigkeiten bei Mitarbeitern hervorzuheben ist.

2. Spezielle Erfordernisse der Fortbildungsseminare

Beim Kepner-Tregoe-Seminar sind Änderungen in der zeitlichen Durchführung der Seminare (timing) erforderlich. Gemäß der bisherigen Trainingspraxis dauert es u.U. mehrere Jahre, bis eine ausreichende Zahl von Führungskräften in den Betrieben geschult ist. Da die Bedeutung der Methode in der Anwendung im Team liegt, fehlen den vereinzelt geschulten Mitarbeitern ebenfalls geschulte Kooperationspartner. Da seitens der Betriebe Anwendungsprozesse nicht organisiert werden, geht die Motivation zur Anwendung zurück, die Inhalte geraten in Vergessenheit. Die Seminare sollten so durchgeführt werden, daß in möglichst kurzen Zeitabständen möglichst viele Mitarbeiter eines oder mehrerer Betriebe geschult werden.

Erforderlich beim Kepner-Tregoe-Seminar ist auch eine Präzisierung und Eingrenzung des Teambegriffs, der aufgrund des unterschiedlichen Status und unterschiedlicher Interessen der Teilnehmer verschieden interpretiert wird. Funktion und soziale Struktur des Teams sind daher näher zu bestimmen. Besonders betont werden muß, daß Teambildung nicht allein durch Fortbildung erreicht werden kann, sondern organisiert werden muß.

Beim NPI-Seminar erscheint es notwendig, nicht nur die Ziele zu präzisieren, sondern vor allem auch die Wirkungsrichtung der Ziele. Sind primär Verhaltensänderung bzw. Teambildung beabsichtigt oder Wissensvermittlung, Selbsterkenntnis und Einstellungsänderungen? Eine praktische Umsetzung von Seminarinhalten ist primär bei solchen Zielen zu erwarten, die Verhaltensänderungen bzw. Änderungen betrieblicher Kooperationsmuster bezwecken. Besonders auch das Seminarziel 'Förderung gruppenzentrierter Führung' (Gruppenarbeit) muß exakter präzisiert und operationalisiert werden, da diese Zielsetzung von den Geschulten vielfach als Teilaspekt des Seminarziels 'Anwenden zeitgemäßer Methoden der Konferenztechnik' interpretiert oder aber mit dem eigenen bislang praktizierten Führungsverhalten identifiziert wird. Um Methoden

der Planung und Durchführung von Arbeitsbesprechungen anwenden zu können, müssen derartige Kommunikationsformen in den Betrieben organisiert und institutionalisiert werden, wobei Funktion und Zusammensetzung der Gruppen näher zu bestimmen sind. Dabei sollte die Funktion der Gruppe als Gegengewicht zu den bestehenden hierarchischen Einflußstrukturen herausgestellt und ihre Problemlösungs- und Entscheidungsfunktion betont werden. Zu den im NPI-Seminar angestrebten Verhaltensänderungen, speziell im Falle des Führungsverhaltens, ist es zusätzlich notwendig, den Teilnehmern Art und Motive ihres eigenen Verhaltens stärker bewußt zu machen und deutliche Alternativen zu setzen.

Einen kritischen Punkt in beiden Fortbildungsseminaren stellt die Diskussion praktischer beruflicher Probleme der Teilnehmer dar. Will man darauf nicht verzichten, so muß dafür Sorge getragen werden, daß der Teilnehmerkreis derart homogen zusammengesetzt ist, daß eine Mitarbeit aller Teilnehmer gewährleistet ist. Zudem ist eine bessere Auswahl der Themen unter dem Gesichtspunkt der praktischen Relevanz erforderlich. Für die Diskussion dieser Fragen im Seminar spricht das besonders ausgeprägte Interesse der Zielgruppe an einer Fortbildung, die an Erfahrungen der eigenen beruflichen Situation anknüpft, und die auch zu praktisch verwertbaren Ergebnissen führt. Über die Hälfte der Befragten befürwortet die Einbeziehung praktischer Probleme in die Fortbildung, und zwar nicht nur zu Übungszwecken, sondern auch, um Lösungsvorschläge zu erarbeiten und konkrete Strategien zur praktischen Umsetzung zu planen. Diese Orientierungen stellen auch geeignete Ansatzpunkte für die Erarbeitung konkreter Strategien der Organisationsentwicklung dar.

Beabsichtigt man jedoch, an dem bisherigen gemischten Teilnehmerkreis festzuhalten (technische Führungskräfte des Stabs und der Linie aus verschiedenen Betrieben und auch kaufmännische Führungskräfte), so erscheint es zweckmäßig, auf die Diskussion praktischer betrieblicher Probleme der Teilnehmer ganz zu verzichten und zur Einübung der Methoden und Verfahren allgemein interessierende Themen

zu wählen. Allerdings ist besonders bei den nach Kepner-Tregoe geschulten Führungskräften ein starkes Interesse vorhanden, die Methode auch an betrieblichen Problemstellungen zu üben.

3. Unternehmensinterne Alternativen und innerbetriebliche Begleitmaßnahmen

Die Analyse des Transferprozesses ergab, daß die praktische Anwendung innovativer Verhaltensmuster die Existenz von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen innerhalb der Tätigkeitsbereiche der Angestellten voraussetzt. Bei der Diskussion der ingenieurmäßigen Qualifizierung (vergl. S. 169) wurde zudem deutlich, daß derartige Spielräume autonomer beruflicher Entfaltung auch für die Anwendung vorhandener fachtechnischer Qualifikation notwendig sind. Gefordert werden in diesem Zusammenhang regelmäßige und umfassende Information, Beteiligung der Angestellten an der Planung und größtmögliche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsbereich.

Insgesamt sollte das Fortbildungsprogramm Anlaß geben, die Zweckmäßigkeit überlieferter Führungsstrukturen zu überprüfen. Insbesondere sollten Möglichkeiten des Abbaus übermäßiger Hierarchisierung bedacht werden. In Übereinstimmung mit Leitsätzen der Fortbildung ist auch eine Umorientierung bzw. veränderte Schwerpunktbildung der Formen und Inhalte von 'Führung' erforderlich. Ein Schwerpunkt von 'Führung' sollte sein, Kooperationsformen zu entwickeln, die den Mitarbeitern Handlungsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Führung müßte demnach in stärkerem Maße auf die Gestaltung der strukturellen Bedingungen des Arbeitshandelns bezogen werden. Betriebliche Leistungsziele sollten in Übereinstimmung mit Vorstellungen der ausführenden Instanzen festgelegt werden. Ferner müßte in den Betrieben die Bildung von Arbeitsteams und Projektgruppen systematisch gefördert werden. Nur so ist es möglich, daß der Teamfähigkeit von Mitarbeitern auch praktische Handlungsspielräume offen stehen. Arbeitsteams sollten dabei nicht nur unter speziellen zeitlich und sachlich begrenzten Problemlösungsfunktionen gesehen werden,

sondern auch zu Leitungsfunktionen herangezogen werden, und zwar auch auf der mittleren und unteren Führungsebene. Derartigen Kooperationsformen kommt eine besondere Bedeutung zu bei der Suche nach Alternativen zur Überwindung der aufgezeigten Probleme der Stab-Linien-Organisation. Zumindest müßte in diesem Zusammenhang ein systematischer Arbeitsplatzwechsel zwischen Stab und Linie (Job-rotation) ins Auge gefaßt werden; eine Maßnahme, die übrigens auch einen Stellenwert im Rahmen eines Personalentwicklungsprogramms im Unternehmen hätte.

Neben notwendigen arbeitsorganisatorischen Alternativmaßnahmen erscheint es auf der Ebene der Aus- und Fortbildung zusätzlich notwendig, die bisherige Führungsfortbildung (Seminare, Kurse) zu ergänzen oder gar weiterzuentwickeln zu einer systematischen und komplexen Managementausbildung und -planung, um Mitarbeiter für zukünftige Führungsfunktionen im Unternehmen umfassender und zukunftsorientierter vorzubereiten.

Literaturverzeichnis

Altmann, N. Bechtle, G., Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971

Argyris, Chris, T-Group for Organizational Effectiveness, in: Harvard Business Review 42 (1964) Nr. 2

Arndt, H.J., Fassbender, S., Management-Weiterbildung im Betrieb, Frankfurt 1971

Aschauer, E., Führung, Stuttgart 197o

Bahrdt, H.P., Industriebürokratie, Stuttgart 1958

Bartölke, K., Nieder, P., Zur Frage der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7, Juli 1975

Bass, B.M., Vaughan, J.A., Training in industry: The management of learning, Belmont, London 1968

Bellingrodt, W., Führungsaufbau moderner Bergwerksunternehmen, Glückauf 1965, Heft 14

Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. (Hrsg.), The planning of change, New York 1969

Biermann, B., Wienold, H., Führungsausbildung in der Industrie, Dortmung 1967

Biermann, B., Zur Zielstruktur der wirtschaftlichen Führungsausbildung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 128. Band, August 1972

Böckel, J.J., Höpfner, F.G., Moderne Kostenrechnung, Stuttgart 1o72

Bolle, F., Schweickart, K. in: Gesellschaftspolitische Kommentare Nr. 19 und 21 (1972)

Burckhardt, H., Betriebsführung im Steinkohlenbergbau, Glückauf 1955, Heft 41

Burkardt, F. Führungsgrundsätze und Führungsverhalten, Vortragsmanuskript, Westfälische Berggewerkschaftskasse, Bochum 1972

Busche, H., Über die Praxis der Führungstechnik im Steinkohlenbergbau, Glückauf 1968, Heft 17

Carl-Backhaus-Stiftung, Informationsdienst Nr. 12, 1975

Deutscher Bundestag, Gutachten für das Bildungswesen, Stuttgart 197o

Dunnette, M.D., Campbell, J.Pl,: Laboratory Education: Impact on People and Organizations, in: Industrial Relations, VIII, 1968

Emery, F.E., Thorsrud, E., Form and Content in Industrial Democracy, Tavistock Publication 1969

Emery, F.E., Trist, E.L., Socio-technical Systems, in: Emery, F.E. (Ed.), Systems Thinking, Penguin Books, 1969

Fassbender, S., Die Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte in Deutschland, Berlin 1966

Fricke, E., Fricke, W., Portmann, G., Schmidt, W., Schönwälder, M., Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau (Rohbericht), Bonn-Bad Godesberg 1974

Fürstenberg, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964

Gebert, D. Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsausbildung, Berlin 1972

Gebert, D., Organisationsentwicklung, Stuttgart 1974

Geiger, Th., Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebes, in: F. Fürstenberg, Industriesoziologie, Neuwied 1959

Hartmann, H., Bericht zur Situation der beruflichen Weiterbildung in der BRD und West-Berlin, Hektogr. Manuskript, Sozialforschungsstelle an der Universität Münster, Dortmund 1968

Hartmann, H., Bock-Rosenthal, E., Helmer, E., Leitende Angestellte, Neuwied 1973

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The motivation to work, New York 1959

Hill, P. Towards a New Philosophy of Management, A Study of the company development programme at Shell UK LTD., Epping, Essex 1971

Höpfner, F.G., Transfer-Probleme des Management-Trainings, in: Gruppendynamik, Forschung und Praxis 4, 4. Jg. 1973

House, R.J., Management Development: Design, Evaluation and Implementation, Ann Arbor 1967

Institut für wissenschaftliche Lehrmethoden, Konferenztechnik, Arbeitsweise und Aufgabenverteilung, Stuttgart 1972

Irle, M., Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Göttingen 197o

Irle, M., Macht und Entscheidung in Organisationen, Studie gegen das Stab-Linie-Prinzip, Frankfurt 1971

Kepner-Tregoe, Rationales Management, Augsburg 1971

Klis, M., Überzeugung und Manipulation, Grundfragen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 197o

Krüger, W., Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung, Berlin 1972

Leavit, H.J., Applied organizational change in industry, in: March, J.G. (Hrsg.) Handbook of organizations, Chicago 1965

Lievegoed, B.C.J., Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974

Likert, R., The Human Organization, New York 1967

Lippit, R., Watson, J., Westley, B., The dynamics of planned change, New York 1958

Lutz, B. Produktionsprozeß und Berufsqualifikation, in: Adorno, T.W., Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft, Stuttgart 1969

Lynton, R.P., Pareek, U., Training for development, Homewood 1967

Manager-Magazin, Nr. 12 1972

Mouton, J.S., Blake, R.R., Verhaltenspsychologie im Betrieb, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf 1971

Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A., Kestin, H., Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

Ruhrkohle, (Juni) 1974

Schein, E.H., Bennis, W.G., Personal and Organizational Change trough Group Methods: The Laboratory Approach, New York, London, Sydney 1965

Schönfeld, H.M., Führungsausbildung im Betrieb, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchs, Wiesbaden 1961

Strasser, W., Firnkes, M., Brengelmann, J.C., Die Messung und Vorhersage des Führungsverhaltens und der Führungseffizienz, Literaturbericht (unveröffentlicht), München 1973

Wacker, W.H., Der Führungsaspekt in der Betriebswirtschaftslehre, in: H. Koller, H.P. Kicherer, (Hrsg) Probleme der Unternehmensführung, München 1971

Wächter, H., Unternehmungs- und Unternehmensziele im sozioökonomichen Feld, Göttingen 1969

Wild, J., Management-Konzeption und Unternehmensverfassung, in: Schmidt, R.B., Probleme der Unternehmensverfassung, Tübingen 197c

Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 197o

Zwart, C.J., Die Organisationsentwicklung, in: Lievegoed, B.C.J., Organisationen im Wandel, Bern, Stuttgart 1974

A N H A N G

Leitfaden für die Intensivbefragung

A. Kepner-Tregoe-geschulte Führungskräfte

1. Auf welchen Gebieten und in welchen Fällen läßt sich die Kepner-Tregoe-Methode am ehesten anwenden?
2. Welche KT-Analysen kommen aus Ihrer Sicht für die praktische Anwendung besonders infrage?
3. Haben Sie die Methode selbst schon einmal angewendet? In welcher Form geschah dies? Welche Ergebnisse brachte die Anwendung der Methode und was ist durch die Anwendung verbessert worden?
4. Ist Ihnen bekannt, ob andere Mitarbeiter schon nach der Kepner-Tregoe-Methode gearbeitet haben? Wie waren die Ergebnisse?
5. Gibt es in Ihrem Tätigkeitsbereich die Möglichkeit zur Durchführung von Kepner-Tregoe-Analysen im Team?
6. Was müßte geschehen um zu erreichen, daß die Methode im Betrieb verstärkt angewendet wird?
7. Welche betrieblichen Voraussetzungen müßten für die erfolgreiche Anwendung der Methode gegeben sein?
8. Läßt sich die Methode eher im Stab oder in der Linie anwenden?
9. Halten Sie die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises in den Seminaren für zweckmäßig?
10. Sollten Ihrer Meinung nach praktische, berufliche Probleme der Teilnehmer in den Seminaren diskutiert werden und was sollte man dabei besonders beachten?
11. Welche Auswirkungen hat das ATS-Training (Analyse technischer Störungen) in Ihrem Betrieb?

B. NPI-geschulte Führungskräfte

1. Was hat Sie am NPI-Seminar am meisten interessiert?
2. Welche Seminarinhalte halten Sie als besonders geeignet für die praktische Anwendung?
3. Welche Auswirkungen hat das NPI-Training in Ihrem Betrieb gehabt verglichen mit der Situation vor dem Training?
4. Welche Seminarinhalte werden nach Ihren Feststellungen im Betrieb praktiziert?
5. Liegen in Ihrem Tätigkeitsbereich die Voraussetzungen für die Anwendung von Seminarinhalten vor? (Finden Arbeitsbesprechungen/Konferenzen statt?)
6. Gab es in Ihrem Betrieb offizielle Diskussionen darüber, welche Inhalte des NPI-Seminars für den Betrieb wichtig sind und wurden Maßnahmen getroffen, um eine praktische Anwendung der Inhalte zu fördern?
7. Was behindert Ihrer Meinung nach die praktische Anwendung von Seminarinhalten?
8. Halten Sie eher 'unbewußte' Verhaltensänderungen aufgrund der Teilnahme am NPI-Seminar für möglich?
9. Haben Sie Verhaltensänderungen bei anderen geschulten Mitarbeitern festgestellt, die sich auf das Training zurückführen lassen?
10. Halten Sie die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises in den Seminaren für zweckmäßig?
11. Sollten Ihrer Meinung nach praktische, berufliche Probleme der Teilnehmer in den Seminaren diskutiert werden, und was sollte man besonders beachten?
12. Was sollte Ihrer Meinung nach im NPI-Seminar anders gemacht werden?

FRAGEBOGEN
FÜR TECHNISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE

Y
X
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

1. Welche Position haben Sie zur Zeit inne?

- Reviersteiger ..... Y
- Fahrsteiger X
- Obersteiger 0
- Betriebsführer 1

andere Position, und zwar:

..... 2 3 4

2. Seit wieviel Jahren sind Sie in dieser Position?

Seit . . . . . Jahren

5 6 7 8 9

Y
X
0
1
2
3
4

3. In welchem Bereich sind Sie zur Zeit tätig?
(z. B. Abbau, Maschinenabteilung u. T., Stabsabteilung)

Bereich: 5 6 7 8 9

4. Welche allgemeinbildende Schule haben Sie als letzte besucht?

Volksschule ..... Y
Mittelschule (Realschule) X
Oberschule (Gymnasium) 0

1

5. Haben Sie die mittlere Reife bzw. Hochschulreife (Abitur)?

Mittlere Reife: ja 2
nein 3

4

Hochschulreife (Abitur): ja 5
nein 6

7 8 9

6. Seit wieviel Jahren sind Sie im Bergbau beschäftigt? seit ..... Jahren

7. Welchen Beruf übte Ihr Vater überwiegend aus, als Sie noch zur Schule gingen?

im Bergbau:
- Handwerker 6
- Bergmann 7
- Steiger 8
- leitender Angestellter 9

außerhalb des Bergbaus:
- Arbeiter ..... Y
- Landwirt X
- Angestellter 0
- Beamter 1
- Selbständiger 2

8. Haben Sie eine Bergschule besucht?
- ja 5
- nein 6

9. Haben Sie die Ingenieurschule für Bergwesen (Bochum) besucht?
- ja 9
- nein ..... Y

10. Haben Sie eine andere Ingenieurschule besucht?
- ja 1
- nein 2

11. Haben Sie eine Technische Hochschule oder Universität besucht?
- ja 5
- nein 6

Abschluß als: _____ (Bitte genaue Berufsbezeichnung)

12. Haben Sie die Oberklasse einer Bergschule und/oder ein Seminar für Betriebsführung besucht?

ja ..... Y
nein X

13. Haben Sie ein Aufbauseminar besucht?

ja 2
nein 3

14. Haben Sie bereits einmal weiterbildende Fachkurse besucht?
(ausgenommen Kepner-Tregoe und NPI-Seminare)

ja, einen[+] 6
ja, zwei bis drei[+] 7
ja, mehr als drei[+] 8
nein 9

[+] Falls ja:
Auf welche Themenbereiche bezog sich dieser Kurs bzw. die Kurse?
(Mehrfachnennung möglich.)

Bergtechnik X
Maschinen-, Elektrotechnik 0
Sicherheitsfragen, Arbeitsschutz 1
Betriebswirtschaft 2
Organisationsprobleme 3
Führungsprobleme 4

15. Waren diese Kurse für Ihre berufliche Tätigkeit nützlich?

sie regten mich zu Verbesserungen an 7
sie brachten meine Kenntnisse auf den neuesten Stand 8
sie vermittelten mir größtenteils bereits Bekanntes 9

16. Waren die Teilnehmer an der Planung und Vorbereitung der weiterbildenden Fachkurse beteiligt?

ja 1
nein[+] 2

[+] Falls nein:
Wurden in diesen Fachkursen spezifische betriebliche Probleme der Teilnehmer in den Unterricht mit aufgenommen?

ja 8
nein 9

17. Hatten Sie den Eindruck, daß die in den Fachkursen vermittelten Kenntnisse eher

von allgemein theoretischem Interesse waren? ... 2
konkrete Probleme Ihres Betriebes behandelten? .. 3

18. Wann haben Sie zuletzt an einem fachbezogenen Weiterbildungskurs teilgenommen?

vor ..... Jahren

19. Haben Sie den Betrieb nach Ihrer Ernennung zum Steiger schon einmal gewechselt?

nein .....
ja, einmal +) .....
ja, zweimal +) .....
ja, mehr als zweimal +) .....

+) Falls ja:
Aus welchen Gründen?
(Mehrfachnennungen möglich.)

wegen Stillegung .....
wegen Verbund .....
um Aufstiegschancen zu haben .....
aus Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation .....
aus persönlichen (familiären) Gründen .....

FRAGEN 20 BIS 24 BITTE NUR VON TEILNEHMERN EINES FORTBILDUNGSSEMINARS (KEPNER-TREGOE ODER NPI) ZU BEANTWORTEN! NICHT-TEILNEHMER BITTE WEITER MIT FRAGE 25!

20. Durch wen sind Sie zur Teilnahme an dem Fortbildungsseminar veranlaßt worden?

durch das Unternehmen .....
durch die Betriebsleitung .....
durch Vorgesetzte .....
auf eigenen Wunsch .....
im Rahmen der Ausbildung absolviert.....

21. Welches Fortbildungsseminar für Führungskräfte haben Sie besucht?

Kepner-Tregoe-Seminar .....
NPI-Seminar .....
Kepner-Tregoe- und NPI-Seminar .....

22. Wann fand dieses Seminar statt?

NPI-Seminar ..... Y
(Jahr und Monat) X

Kepner-Tregoe Seminar 0
(Jahr und Monat) 1
2
3
4
5
6
7
8
9

23. Wie glauben Sie hat sich die Teilnahme an einem Fortbildungsseminar auf Ihre berufliche Tätigkeit ausgewirkt?
(Bis zu zwei Nennungen möglich!)

Die Teilnahme hat zur Festigung meiner betrieblichen Position beigetragen ..... Y
X
Die Teilnahme hat die Verbundenheit mit dem Unternehmen gestärkt. 0
Die Teilnahme hat zu einem besseren Zusammenhalt der Führungskräfte untereinander beigetragen 1
2
Durch Fachgespräche mit Kollegen anderer Betriebe habe ich nützliche Anregungen für meine praktische Tätigkeit erhalten 3
4
Durch die Teilnahme habe ich Anregungen für ein noch besseres Verhalten als Vorgesetzter gewonnen 5
6
Durch die im Seminar dargebotenen Inhalte und Methoden habe ich nützliche Anregungen für eine bessere Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme erhalten 7
8
9
Die Teilnahme hat sich auf meine berufliche Tätigkeit (noch) nicht ausgewirkt ..... Y
X

24. Falls im Rahmen des laufenden Fortbildungsprogramms Mitglieder der Werksleitungen und andere obere Führungskräfte gesondert geschult werden, welche Auswirkungen könnte die getrennte Durchführung der Seminare auf die praktische Anwendung der Seminarinhalte im Betrieb haben?

Bitte benutzen Sie, falls Sie es wünschen, die folgenden Zeilen für eine kurze Begründung Ihrer Meinung.

überwiegend positive Auswirkungen 0
überwiegend negative Auswirkungen 1
keine besonderen Auswirkungen 2
3
4
5
6
7
8
9

..... Y
..... X
..... 0
..... 1
..... 2
..... 3
..... 4
..... 5
6
7
8
9

FRAGE 25 BIS 29 BITTE NUR BEANTWORTEN, FALLS SIE NOCH NICHT AN EINEM FORTBILDUNGSSEMINAR FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE TEILGENOMMEN HABEN! TEILNEHMER AN KEPNER-TREGOE UND NPI-KURSEN BITTE WEITER MIT FRAGE 30!

25. Falls Sie schon mit bereits geschulten Kollegen in Ihrem Betrieb über Inhalte und Ziele des Fortbildungsseminars gesprochen haben, in welcher Form fand dies überwiegend statt?
(BITTE NUR EINE NENNUNG)

- Bei offiziellen Besprechungen bzw. Konferenzen fachlicher Art[+)] 2
- In persönlichen Unterhaltungen[+)] 3
- Es haben noch keine Gespräche stattgefunden 4

26.[+)] Falls offizielle Gespräche/Konferenzen fachlicher Art stattfanden, was war der Inhalt dieser Gespräche?

- Kollegen offiziell zu unterrichten und zu informieren ..... Y
- Diskussion über Brauchbarkeit der Seminarinhalte in der betrieblichen Praxis X
- Beschlüsse zu fassen über konkrete betriebliche Anwendungsmöglichkeiten von Seminarinhalten 0

27. Wie glauben Sie wird sich die Teilnahme an einem Fortbildungsseminar auf Ihre berufliche Tätigkeit auswirken?
(BITTE BENENNEN SIE DIE ZWEI IHRER ANSICHT NACH WICHTIGSTEN MÖGLICHEN AUSWIRKUNGEN!)

- Die Teilnahme wird zur Festigung meiner betrieblichen Position beitragen 1
- Die Teilnahme wird die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken 2
- Die Teilnahme wird zu einem besseren Zusammenhalt der Führungskräfte beitragen 3
- Durch Fachgespräche mit Kollegen anderer Betriebe erwarte ich nützliche Anregungen für meine praktische Tätigkeit 4
- Durch die Teilnahme erwarte ich Anregungen für ein noch besseres Verhalten als Vorgesetzter 5
- Durch die Teilnahme erwarte ich nützliche Anregungen für eine bessere Bewältigung praktischer betrieblicher Probleme 6
- Ich rechne nicht mit besonderen Auswirkungen 7

28. An den Besuch des Fortbildungsseminars können Sie, je nach Blickwinkel, unterschiedliche Erwartungen knüpfen. Was erwarten Sie sich vor allem von diesem Seminar?
(BITTE NUR EINE NENNUNG!)

- Ich erwarte, neue Kenntnisse zu gewinnen, die für die Bewältigung der Aufgaben in meiner jetzigen Position nützlich sind 8
- Ich erwarte, auf künftige technisch-organisatorische Veränderungen in meinem Betrieb vorbereitet zu werden 9
- Ich erwarte ganz allgemein eine Erweiterung meiner Kenntnisse ..... Y
- Ich habe keine besonderen Erwartungen X

29. Falls Sie selbst zu entscheiden hätten, würden Sie an dem

- NPI - Seminar teilnehmen 0
- NPI - Seminar nicht teilnehmen 1
- Kepner-Tregoe Seminar teilnehmen 2
- Kepner-Tregoe Seminar nicht teilnehmen 3

DIE FOLGENDEN FRAGEN BITTE VON ALLEN BEFRAGTEN ZU BEANTWORTEN! | Y

30. Wie haben Sie das erste Mal etwas von dem Fortbildungsseminar erfahren?

Kepner-Tregoe Seminar
- durch Mitteilung des Unternehmens X
- durch betriebliche Bekanntmachung 0
- durch Vorgesetzte 1
- durch Kollegen 2
- ich habe über das Fortbildungsseminar | 3
- noch nichts erfahren 4

| 5

NPI-Seminar
- durch Mitteilung des Unternehmens 6
- durch betriebliche Bekanntmachung 7
- durch Vorgesetzte 8
- durch Kollegen 9

- ich habe über das Fortbildungsseminar | Y
- noch nichts erfahren X

| 0

31. Ist Ihnen bekannt, ob andere Mitarbeiter Ihres Betriebs (Vorgesetzte/Untergebene/Kollegen) ein Fortbildungsseminar für Führungskräfte besucht haben?

Vorgesetzte:
- +) bekannt 1
- nicht bekannt 2

| 3

Untergebene:
- +) bekannt 4
- nicht bekannt 5

| 6

Kollegen:
- +) bekannt 7
- nicht bekannt 8

| 9

+) Falls bekannt: Um welches Seminar handelt es sich?
- Kepner-Tregoe-Seminar .... Y
- NPI-Seminar X
- Kepner-Tregoe- und NPI-Seminar 0

| 1

| 2

32. Was glauben Sie, sollte bei der Fortbildung von Angestellten in Ihrer Position im Vordergrund stehen? (Nennen Sie bitte die wichtigsten Bereiche, jedoch nicht mehr als zwei Nennungen!)
- allgemeinbildende Fragen 3
- fachlich-technische Fragen 4
- Betriebswirtschaftliche Themen 5
- Führungsmethoden 6
- methodisches Denken 7
- Fragen der Organisationsentwicklung 8

| 9

33. Über den Wert von Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte bestehen unterschiedliche Auffassungen. Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu?
- Fortbildungsveranstaltungen helfen vor allem, die betrieblichen Aufgaben und Probleme besser bewältigen zu können .... | Y
- Fortbildungsveranstaltungen sind für die Teilnehmer vor allem ein persönlicher Gewinn .... | X

| 0

| 1

| 2

34. Was hat Ihnen in Ihrem bisherigen Berufsleben am meisten geholfen? (Bitte nur eine Nennung!)
- gute Allgemeinbildung 3
- praktische Berufserfahrung 4
- gute fachliche Ausbildung 5
- Führungseigenschaften 6
- guter Kontakt zu Mitarbeitern 7

| 8

| 9

35. Wie glauben Sie, werden sich in Zukunft die Anforderungen an Ihre Tätigkeit verändern?
(Bitte nur eine Nennung!)

Im großen und ganzen rechne ich nicht mit veränderten Anforderungen an meine Tätigkeit ..... Y
Anforderungen an das technische Können werden zunehmen X
Führungsaufgaben werden wichtiger 0
Beschäftigung mit Problemen der Organisation wird an Bedeutung gewinnen 1
2
3
4

36. Halten Sie eine Beteiligung der Führungskräfte bei der Festlegung der Ziele und Inhalte der Fortbildungsseminare für notwendig oder wünschenswert?
(Bitte nur eine Nennung!)

Seminarteilnehmer sollten prinzipiell bei der Festlegung von Zielen und Inhalten derartiger Seminare mitwirken 5
6
Wenn von mir die praktische Anwendung der wesentlichen Seminarziele erwartet wird, muß ich auch einen Einfluß auf Ziele und Themenstellung haben 7
8
9

Eine Beteiligung halte ich nicht für notwendig, da die zuständige Fachabteilung im Unternehmen einen besseren Überblick über Angebote auf dem Sektor der Fortbildung für Führungskräfte hat ..... Y
X
0
Eine Beteiligung halte ich nicht für notwendig, da die Seminare besonders für die Fortbildung von Führungskräften in unterschiedlichen Betrieben und Organisationen entwickelt wurden 1
2
3
4

37. Glauben Sie, daß die in dem Fortbildungsseminar besprochenen Verbesserungen
– für Ihren Betrieb notwendig sind?

ja 5
nein 6
unentschieden 7
8

– unter den Bedingungen Ihres Betriebes durchführbar sind?

ja 9
nein ..... Y
unentschieden X
0

38. Nachstehend finden Sie eine Reihe von Eigenschaften aufgeführt. Bitte geben Sie drei Eigenschaften an, die am ehesten aus Ihrer Sicht mit der Tätigkeit einer Führungskraft in Verbindung zu bringen sind.
(Bis zu drei Nennungen möglich!)

Sicheres Urteilsvermögen 1
allgemein fachliche Kenntnisse 2
Verantwortungsbereitschaft 3
Fähigkeiten zur Planung 4
Entschlußfreude 5
Fähigkeit zur Menschenführung 6
organisierende und koordinierende Fähigkeit 7
Überzeugungs- und Durchsetzungsvermögen 8
technische Spezialkenntnisse 9

Berufserfahrung ..... Y
X
0

39. In einer Diskussion darüber, wann man von einem gut geführten Betrieb sprechen kann, werden zwei gegensätzliche Meinungen vertreten.
Welcher Meinung würden Sie eher beipflichten?

Die einen sagen, ein gut geführter Betrieb lasse sich dadurch kennzeichnen, daß er über begabte Führungskräfte verfüge 1
2
Die anderen dagegen behaupten, einen gut geführten Betrieb erkenne man daran, daß er über eine gute Organisation verfüge, die optimal den betrieblichen Bedürfnissen angepaßt ist 3
4
5
6
7
8
9

40. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptaufgaben einer Führungskraft in Ihrer Position? (Bis zu 3 Nennungen möglich) (BITTE NUMERIEREN SIE DIE NENNUNGEN NACH DEM GRAD DER WICHTIGKEIT VON 1 BIS 3)

- Mitarbeiter zur Leistung motivieren ..... ( ) Y
- Durchsetzung der vom Unternehmen gesetzten Betriebsziele... ( ) X
- Koordination der verschiedenen betrieblichen Teilbereiche... ( ) 0
- In Zusammenarbeit mit Mitarbeitern Probleme lösen..... ( ) 1
- Mitarbeiter so einsetzen, daß sie ihre Fähigkeiten am besten entwickeln können..... ( ) 2 3
- Durch Einführung von Verbesserungen den Betrieb auf dem neuesten Stand halten..... ( ) 4 5
- Für eine optimale Organisation sorgen ..... ( ) 6
- langfristige Planung der Arbeiten ..... ( ) 7
- über alle betrieblichen Vorgänge rechtzeitig und ausführlich informiert zu sein ..... ( ) 8 9

---

41. In der Diskussion über Probleme der Führung werden verschiedene Meinungen vertreten. Welcher Meinung würden Sie am ehesten zustimmen?

Y X
- Führung beruht auf persönlicher Veranlagung und individuell gegebenen Führungseigenschaften 0
- Führung beruht auf fachlich-technischer Autorität; darüber hinaus benötigte Fähigkeiten im Umgang mit Menschen können gelernt werden 1 2 3 4

---

42. Wo werden in Ihrem Betrieb wichtige Entscheidungen getroffen? (BITTE NUR EINE NENNUNG)

5
- Entscheidungen werden in der Regel dort getroffen, wo die genauesten und umfassendsten Informationen vorliegen 6
- Entscheidungen werden meistens nicht dort getroffen, wo die besten Informationen vorliegen, sondern auf höherer Ebene..... 7 8
- Wenn eine Stelle, die zu entscheiden hat, einmal nicht genau informiert ist, überträgt sie die Entscheidung den Stellen, die über die genauesten Informationen verfügen ..... 9 Y

---

43. Fühlen Sie sich bei Problemen und Entscheidungen, die Ihren Tätigkeitsbereich betreffen, von Vorgesetzten, anderen Abteilungen und Untergebenen ausreichend informiert? (BITTE NUR EINE NENNUNG)

X
- Ich erfahre alles, was ich wissen muß und auch, was ich wissen möchte 0 1
- Ich erfahre nur, was ich unbedingt wissen muß 2
- Ich erfahre nicht einmal immer das, was ich eigentlich wissen müßte 3 4 5 6

---

44. Von welcher Seite benötigen Sie mehr Informationen? (MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)

- von Vorgesetzten 7
- von Kollegen der eigenen Abteilung 8
- von Kollegen anderer Abteilungen des Untertagebetriebs..... 9
- von Untergebenen ..... Y
- von der Stabsabteilung ..... X 0

---

45. Bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen und Planungen besteht oft das Risiko eines Fehlschlags. Welche der aufgeführten Maßnahmen wäre aus Ihrer betrieblichen Sicht am ehesten geeignet, die Risiken solcher Entscheidungen möglichst gering zu halten?

1
- Indem bei den für die Entscheidung Zuständigen durch Schulung und Fortbildung die Fähigkeiten methodisch-systematischen Denkens weiterentwickelt werden 2 3
- Dadurch, daß die von den Entscheidungen und Planungen Betroffenen in angemessener Weise an der Entscheidungsbildung beteiligt werden 4 5 6 7 8 9

46. Glauben Sie, daß Sie gegenwärtig eine Tätigkeit ausüben, die Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht?

+) Falls Kenntnisse und Fähigkeiten nicht voll zur Geltung kommen: Wie glauben Sie, könnten Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Betrieb besser entfalten? (MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)

Das ist der Fall ..... Y
+) Kenntnisse und Fähigkeiten kommen nicht voll zur Geltung X
0
Durch größere Selbständigkeit im Arbeitsbereich 1
Durch mehr Mitsprache bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen 2
3
Durch bessere technische Ausstattung Ihrer Abteilung 4
Durch Wechsel in eine andere Abteilung (auch Stab) 5
Durch Wechsel in eine höhere Position 6
Durch genügend qualifizierte Mitarbeiter 7
Durch größere Durchsichtigkeit der betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesse 8
9

Y

47. Halten Sie die Leistungsvorgaben, die für Ihren Arbeitsbereich festgesetzt werden, für

- die Aufrechterhaltung eines gleichmäßigen Betriebsablaufs
  - eher förderlich X
  - +) eher hemmend 0
1
- ein gutes Arbeitsklima
  - eher förderlich 2
  - +) eher hemmend 3
4
- die langfristige Planung der Arbeiten
  - eher förderlich 5
  - +) eher hemmend 6
7

+) Falls eher hemmend: Nach welchen Gesichtspunkten sollten die Leistungsvorgaben geplant und festgesetzt werden?

..... 8
..... 9
..... Y
..... X

---

48. Wie reagieren in Ihrem Betrieb Vorgesetzte bei Störungen? (Bitte nur eine Nennung!)

Erläuterung: Mit Störungen sind hier technische, geologische, organisatorische Störungen geringen bis mittleren Ausmaßes gemeint, die zu Betriebsunterbrechungen (bis zu zwei Stunden) und gegebenenfalls zu Förderausfällen führen. Gemeint sind nicht Störungen großen Ausmaßes wie Strebbruch, Grubenunglück o.ä.

0
Das Ergreifen von Maßnahmen zur Störungsbeseitigung ist Aufgabe der räumlich und sachlich Zuständigen. Vorgesetzte greifen daher nicht ein 1
2
Vorgesetzte verlangen, während der Dauer der Störung ständig informiert zu werden, greifen jedoch selbst mit Anweisungen nicht ein 3
4
Vorgesetzte schalten sich aktiv durch Einzelanweisungen in die Arbeiten ein 5
6
Vorgesetzte schalten sich ein, indem sie wichtige Arbeiten zur Störungsbeseitigung koordinieren, ohne jedoch auf Einzelheiten einzugehen 7
8
9
Vorgesetzte erwarten lediglich eine Vollzugsmeldung nach der Beseitigung der Störung ..... Y
X
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

49. Im folgenden finden Sie eine Skala über mögliche Verhaltensweisen bei Betriebsstörungen. Wie stark sind die einzelnen Verhaltensweisen in Störungsfällen bei den vorgesetzten Stellen ausgeprägt?

- Bei Störungen ist man in erster Linie bestrebt, den Betrieb wieder in Gang zu bringen	sehr stark	Y
	stark	X
	mittel	0
	wenig	1
	überhaupt nicht	2
		3
- Man ist bestrebt, die genauen Ursachen der Störung festzustellen	sehr stark	4
	stark	5
	mittel	6
	wenig	7
	überhaupt nicht	8
		9
- Man ist bestrebt festzustellen, wer Schuld hat	sehr stark	Y
	stark	X
	mittel	0
	wenig	1
	überhaupt nicht	2
		3
- Man ist bestrebt (nach Kenntnis der Ursachen), vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen	sehr stark	4
	stark	5
	mittel	6
	wenig	7
	überhaupt nicht	8
		9

---

50. In der letzten Zeit werden Probleme der Stab-Linie-Organisation viel diskutiert und die Notwendigkeit verbesserter Formen der Zusammenarbeit betont. Welche Situation trifft in Ihrem Betrieb eher zu?

Das Zusammenspiel ist gut organisiert und die Zusammenarbeit ist erfolgreich	Y
	X
+) Die Zusammenarbeit ist nicht immer zufriedenstellend, und es sollten Mittel und Wege gefunden werden, um sie zu verbessern	0
	1
	2
	3
	4

+) Falls Zusammenarbeit nicht zufriedenstellend:
Durch welche Maßnahmen könnte Ihrer Meinung nach die Situation verbessert werden?

.....	5
.....	6
.....	7
.....	8
.....	9

Y
X
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

51. Wie könnte man Ihrer Meinung nach die Mitarbeiter in stärkerem Maße zur Ingenieurarbeit führen?
(Bis zu drei Nennungen möglich!)

- Durch Schulung und Fortbildung in bergmännischem und technischem Grundlagenwissen ..... Y
- Durch die Vermittlung von Spezialkenntnissen in den verschiedenen Fachgebieten X
- Durch regelmäßigen innerbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel zwischen verschiedenen Abteilungen (auch Stab-Linie) 0
- Durch stärkere Beteiligung der technischen Angestellten an der Planung 1
- Durch regelmäßige und umfassende Informationen 2
- Durch größtmögliche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Arbeitsbereich 3
- Durch Entlastung von Routinearbeiten 4
- Durch Betriebsbesichtigungen und Kennenlernen von Arbeitsmethoden auf anderen Schachtanlagen 5
- Die bisher bestehenden Möglichkeiten reichen aus, wenn der Einzelne sie nützt 6
- 7
- 8
- 9

52. Was verstehen Sie unter Ingenieurarbeit? Bitte geben Sie Ihre Meinung in einigen Stichworten wieder :

- ..... Y
- X
- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

53. In Ihrem Tätigkeitsbereich ist es oft notwendig, technisch-organisatorische Veränderungen bzw. Verbesserungen durchzuführen. Woher haben Sie bisher überwiegend die Anregungen und Informationen zur Durchführung dieser Veränderungen/ Verbesserungen erhalten?
(BITTE NUR EINE NENNUNG)

- Durch die eigene fachliche Ausbildung und praktische Berufserfahrung ..... Y
- Durch Anregungen und fachliche Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern X
- Durch die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachliteratur 0
- Durch den Besuch von weiterbildenden Fach- und Spezialkursen 1
- Durch Betriebsbesichtigungen und Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Schachtanlagen 2
- Durch die Teilnahme an betrieblichen Projektgruppen 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

54. Welche der nachstehend aufgeführten Möglichkeiten sollten Ihrer Meinung nach zukünftig intensiviert werden um Anregungen für die Durchführung von Verbesserungen zu geben.

(BIS ZU ZWEI NENNUNGEN MÖGLICH)

- Gelegenheiten zu fachlichen Gesprächen mit Kollegen und Mitarbeitern ..... Y
- Gelegenheiten zur Lektüre von Fachliteratur und Fachzeitschriften X
- Durch den Besuch von weiterbildenden Fach- und Spezialkursen 0
- Durch Betriebsbesichtigungen und Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Schachtanlagen 1
- Durch Bildung betrieblicher Projektgruppen 2
- Die bestehenden Möglichkeiten reichen aus 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

55. Wie reagiert man in Ihrem Betrieb üblicherweise auf Pläne oder Vorschläge zur Durchführung betrieblicher Verbesserungen?

- Vorschläge und Pläne lassen sich meist ohne besondere Schwierigkeiten verwirklichen..... Y
- Bei der Umsetzung von Plänen/Vorschlägen in die betriebliche Praxis treten oft Schwierigkeiten auf+)..... X

+) FALLS SCHWIERIGKEITEN AUFTRETEN:
Um welche Schwierigkeiten handelt es sich dabei überwiegend?

- Es sind keine finanziellen Mittel zu erhalten..... 0
- Vorschläge/Pläne stoßen bei Vorgesetzten auf Ablehnung..... 1
- Es fehlen geeignete Fachkräfte zur Durchführung..... 2
- Die Zusammenarbeit und Koordination mit (anderen) Abteilungen des Untertagebetriebs ist nicht zufriedenstellend..... 3
- Es treten Schwierigkeiten bei der Materialbeschaffung auf..... 4
- Mangelndes Verständnis bei Kollegen und Mitarbeitern..... 5
- Es ist keine Unterstützung durch die Gruppe (Betriebsführungsgesellschaft) zu erhalten..... 6
- Die Zusammenarbeit mit dem Stab ist nicht befriedigend..... 7

FRAGE 56 BIS 73 BITTE NUR VON TEILNEHMERN EINES FORTBILDUNGSSEMINARS (KEPNER-TREGOE UND / ODER NPI) ZU BEANTWORTEN! NICHTTEILNEHMER BITTE WEITER MIT FRAGE 74. 8

---

56. Wenn Sie einmal Ihre Teilnahme an dem Fortbildungsseminar rückschauend beurteilen, in welcher Hinsicht haben Sie persönlich von der Teilnahme am meisten profitiert?
(BIS ZU ZWEI NENNUNGEN MÖGLICH)

- Das Seminar hat mir neue Erkenntnisse zur Lösung praktischer betrieblicher Probleme gebracht..... 9
- Das Seminar hat mir Erkenntnisse zur Lösung betrieblicher Organisations- und Führungsprobleme vermittelt..... Y
- Das Seminar hat allgemein meinen Wissensstand erweitert..... X
- Das Seminar hat mein Wahrnehmungsvermögen in bezug auf das Wollen und Empfinden anderer gesteigert..... 0
- Durch das Seminar ist das Problembewußtsein geschärft worden... 1
- Das Seminar hat meine Selbstkenntnis erweitert..... 2

---

57. Haben Sie die im Seminar gelernten Methoden in Ihrem Betrieb schon anwenden können oder sind Sie noch dabei, die Tagungsunterlagen durchzuarbeiten, um sich auf eine spätere Anwendung im Betrieb vorzubereiten?

- Konnte schon anwenden..... 3
- Arbeite noch an den Tagungsunterlagen..... 4
- weder / noch 5

---

58. Wie beurteilen Sie das von Ihnen besuchte Seminar unter dem Gesichtspunkt der praktischen Verwendbarkeit der verschiedenen Seminarinhalte und -methoden?

- Inhalte und Methoden sind in sehr großem Maße verwendbar..... 6
- nur teilweise verwendbar..... 7
- in geringem Maße verwendbar..... 8
- überhaupt nicht verwendbar..... 9

59. Nicht alle im Seminar angesprochenen Themen, Inhalte und Methoden eignen sich in gleicher Weise für eine praktische Anwendung im Betrieb. Bei welchen Seminarinhalten und -methoden würden Sie am ehesten Chancen für eine praktische Anwendung im Betrieb sehen?
(MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)

- Zügigeres und gezieltes Vorgehen bei Konferenzen (Besprechungen) ..... Y
- Methodisches Vorgehen bei Entscheidungen und Planungen X
- Gezieltes Vorgehen bei der Fehlersuche und Störungsbeseitigung 0
- Bessere Kontrolle des eigenen Verhaltens in Gruppen 1
- Einführung demokratischer Führungsprinzipien 2
- Beteiligung der Mitarbeiter bei der Festsetzung von Betriebszielen 3
- Teamarbeit bei Entscheidungen und beim Lösen von Problemen 4
- Stärkung der Zusammenarbeit der betrieblichen Führungskräfte untereinander 5
- Größeres Verständnis für die Arbeit anderer Bereiche des Unternehmens 6
- Verbesserung des betrieblichen Informationsflusses 7
- Weiterentwicklung und Verbesserung der betrieblichen Organisation 8
- Versachlichung der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen 9

60. Kann man Ihrer Ansicht nach schon jetzt daran denken, die in den Seminaren gelernten Inhalte und Methoden in Ihrem Betrieb anzuwenden oder ist es zuvor notwendig, mehr Führungskräfte zu zu schulen?

- Anwendung ist sofort möglich 3
- Schulung weiterer Führungskräfte vorher erforderlich 4

61. Glauben Sie, daß die Teilnahme von Führungskräften unterer Führungsebenen (Revier- und Schichtsteiger) die Anwendbarkeit der Seminarinhalte und -methoden in Ihrem Betrieb erhöht?

- Ja X
- Nein 0

62. Sind Sie eher in der Lage, die im Seminar gelernten Inhalte und Methoden anzuwenden, wenn eine Nachschulung erfolgte?

- Ja 5
- Nein 6

FRAGEN 63 UND 64 NUR FÜR TEILNEHMER AN KEPNER-TREGOE-KURSEN. TEILNEHMER VON NPI-SEMINAREN BITTE WEITER MIT FRAGE 65.

63. Haben Sie die Kepner-Tregoe-Methode schon einmal im Betrieb angewendet?

- Ja +) ..... Y
- Nein X

+) FALLS JA:
Haben Sie das überwiegend nach dem Gedächtnis oder in schriftlicher Form getan?

- überwiegend nach dem Gedächtnis 2
- überwiegend schriftlich 3

+) Konnten Sie alle Informationen erhalten, die Sie zur Anwendung der Methode benötigten?

- Ja 6
- Nein 7
- teilweise 8

64. Bei der Anwendung der Kepner-Tregoe-Methode ist man oftmals auf Formblätter und schriftliche Analysen angewiesen. Welchen Einfluß hat das Ihrer Meinung nach auf die Anwendbarkeit der Methode im Betrieb?

- Schriftform bedeutet zu großen Zeitaufwand X
- Schriftform erleichtert Problemanalyse und Entscheidungsfindung 0
- Schriftform hat keinen Einfluß auf die Anwendbarkeit 1

---

65. Ist Ihrer Meinung nach bei der Anwendung der im Seminar gelernten Inhalte und Methoden eine Unterstützung der Teilnehmer durch den Betrieb notwendig oder sind die einzelnen Teilnehmer dazu allein in der Lage?

- Betriebliche Unterstützung ist notwendig +) 5
- Die geschulten Mitarbeiter können die Methoden ohne Unterstützung anwenden 7

+) FALLS UNTERSTÜTZUNG NOTWENDIG:
Durch welche Maßnahmen könnte die praktische Anwendung am besten unterstützt werden?

- Ermunterung durch Vorgesetzte, das Gelernte auch anzuwenden ..... Y
- Größeres Verständnis bei Kollegen X
- Vorgesetzte müßten einen größeren Spielraum für die Anwendung des Gelernten gewähren 0

---

66. Welche der folgenden Maßnahmen ist Ihrer Ansicht nach am ehesten geeignet, die Anwendung des in den Seminaren Gelernten zu erleichtern?

- die Schulung weiterer Führungskräfte 4
- die Schulung von Mitarbeitern unterer Führungsebenen (RS+SS) 5
- die Schulung weiterer Führungskräfte hat auf die Anwendung keinen Einfluß 6

---

67. Wie beurteilen Sie aus der Rückschau die Art der Durchführung des Forbildungsseminars?

Hatten Sie genügend Gelegenheit, das Gelernte zu üben, zu vertiefen und zu diskutieren?	- Ja	Y
	- Nein	X
Waren die Zielsetzungen des Seminars klar und verständlich?	- Ja	1
	- Nein	2
Wardie Vorbereitung auf das Seminar ausreichend?	- Ja	4
	- Nein	5
War die Belastung während des Seminars zu hoch?	- Ja	7
	- Nein	8

---

68. Was empfanden Sie bei dem von Ihnen besuchten Seminar als besonders positiv und was würden Sie kritisieren?

Kritik: ..... Y
..... X
..... 0
..... 1
..... 2
Zustimmung: 3
..... 4
..... 5
..... 6
..... 7
..... 8
..... 9

69. Welcher der nachstehend aufgeführten Faktoren behindert Ihrer Ansicht nach am stärksten die Anwendung der Seminarinhalte und -methoden in Ihrem Betrieb? (BITTE NUR EINE NENNUNG)

- Seminarinhalte und -methoden waren nicht praxisnah genug ..... Y
- X
- Die geschulten Führungskräfte fanden im Betrieb zu wenig Unterstützung 0
- 1
- Es sind noch zu wenig Mitarbeiter geschult 2
- 3
- Das Seminar bot nicht genügend Möglichkeiten, den Seminarstoff zu üben und zu verarbeiten 4
- 5
- Es gibt keine behindernden Faktoren 6
- 7
- 8
- 9

---

70. Halten Sie es im Hinblick auf eine langfristig erfolgreiche Anwendung der Seminarinhalte und -methoden für erforderlich, daß im Anschluß an die Kurse im Betrieb organisatorische Veränderungen stattfinden?

- Ja[+] ..... Y
- Nein X
- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

[+] FALLS JA:
Auf welche organisatorischen Bereiche sollten sich diese Veränderungen beziehen?

- Mitsprache bei Entscheidungen und Planungen ..... Y
- Aufgabenverteilung (Delegation) X
- Zusammenarbeit (auch Stab-Linie) 0
- Information 1
- Festlegung der betrieblichen Leistungsziele 2
- Personalplanung und Laufbahnplanung 3
- Personalbeurteilung 4
- 5

---

71. Sind in Ihrem Betrieb aufgrund der Teilnahme von Führungskräften an einem Fortbildungsseminar konkrete betriebliche Neuerungen oder Verbesserungen im technischen, organisatorischen oder im Führungsbereich geplant bzw. durchgeführt worden?

- Ja 6
- Nein 7
- geplant bzw. in Vorbereitung[+] 8
- 9

[+] FALLS NEUERUNGEN/VERBESSERUNGEN GEPLANT ODER DURCHGEFÜHRT:
Um welche Neuerungen oder Verbesserungen handelt es sich?

- ..... Y
- X
- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

72. Gab es bei Planung oder Durchführung solcher Neuerungen oder Verbesserungen in Ihrem Betrieb besondere Schwierigkeiten?

- Ja[+) ..... Y
- Nein X

0
1
2

[+) FALLS JA:
Um welche Schwierigkeiten handelte es sich dabei?
(MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)

- Es sind keine finanziellen Mittel zu erhalten 3
- Vorschläge/Pläne stoßen bei Vorgesetzten auf Ablehnung... 4
- Es fehlen geeignete Fachkräfte zur Durchführung..... 5
- Die Zusammenarbeit und Koordination mit (anderen) Abteilungen des Untertagebetriebs ist nicht zufriedenstellend.. 6 7
- Es treten Schwierigkeiten bei der Materialbeschaffung auf.. 8
- Mangelndes Verständnis bei Kollegen und Mitarbeitern.... 9
- Es ist keine Unterstützung durch die Gruppe (Betriebsführungsgesellschaft) zu erhalten ..... Y
- Die Zusammenarbeit mit dem Stab ist nicht befriedigend... X

0
1
2

---

73. Welche Auswirkungen hat Ihre und Ihrer Kollegen Teilnahme an den Fortbildungsseminaren für die Praxis in Ihrem Betrieb gehabt?

im technisch-praktischen Bereich?

- Schnellere und genauere Ermittlung der Ursachen von betrieblichen Fehlern und Störungen 3 4
- größere Berücksichtigung von vorbeugenden und vorausschauenden Maßnahmen im Betrieb 5 6
- Verringerung der betrieblichen Störungszeiten 7
- Verminderung betrieblicher Risiken durch das Vermeiden voreiliger Entscheidungen 8 9
- bessere Möglichkeiten zur Beurteilung alternativer Vorschläge und Pläne ..... Y

andere Auswirkungen, und zwar: X
..... 0

- keine besonderen Auswirkungen 1

2

im organisatorischen Bereich?

3
4

- Verbesserung des betrieblichen Informationsflusses..... 5
- Verbesserung der langfristigen betrieblichen Planung..... 6
- Beteiligung der Mitarbeiter bei der Festsetzung von Betriebszielen 7 8
- Bildung betrieblicher Projektgruppen 9
- Verbesserung der Zusammenarbeit der verschiedenen betrieblichen Abteilungen (auch Stab-Linie) ..... Y

andere Auswirkungen, und zwar: X
..... 0

- keine besonderen Auswirkungen 1

2

im Führungsbereich?

3
4
5
6
7
8
9

(FORTSETZUNG DER FRAGE SIEHE SEITE 18)

FORTSETZUNG DER FRAGE 73:

Welche Auswirkungen hat Ihre und Ihrer Kollegen Teilnahme an dem Forbildungsseminar für die Praxis im Betrieb gehabt?

im Führungsbereich?

- Verstärkte Zusammenarbeit der Führungskräfte untereinander ... 0
- Versachlichung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Kollegen ... 1
- zügigere und effektivere Durchführung von Konferenzen/Besprechungen ... 2
- Verstärkte Anwendung von Teamarbeit ... 3
- größere Möglichkeiten zur Durchsetzung eigener Vorstellungen bei Mitarbeitern und Vorgesetzten ... 4
- Einführung demokratischer Führungsprinzipien ... 5
- andere Auswirkungen, und zwar: ... 6
- keine besonderen Auswirkungen ... 7

8
9
Y
X

DIE FOLGENDEN FRAGEN BITTE VON ALLEN BEFRAGTEN ZU BEANTWORTEN!

0
1

74. Finden in Ihrem Arbeitsbereich Konferenzen und/oder Besprechungen statt, an denen über betriebliche Aufgaben und Probleme gesprochen wird?

- in regelmäßigen Abständen ... 2
- in unregelmäßigen Abständen ... 3
- gelegentlich in Sonderfällen ... 4
- äußerst selten ... 5

6

Falls Besprechungen in irgendeiner Form stattfinden, dienen diese überwiegend

- der Übermittlung von Anweisungen ... 7
- der Unterrichtung und Information der Mitarbeiter ... 8
- der Diskussion betrieblicher Probleme ohne abschließende Entscheidung ... 9
- der Erarbeitung einer Entscheidung bei Problemen ... Y
- der Koordinierung von Arbeiten ... X

0
1

75. Auf welche Zeiträume beziehen sich die Inhalte dieser Besprechungen überwiegend?
(BITTE NUR EINE NENNUNG)

- kurzfristig (bis zu einer Woche) ... 2
- mittelfristig (2 - 4 Wochen) ... 3
- langfristig (mehr als 4 Wochen) ... 4

5

76. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, eine Konferenz (Besprechung) durchzuführen. Welche der nachstehend aufgeführten Verfahren bzw. Methoden ist in Ihrem Betrieb üblich?
(BITTE NUR EINE NENNUNG)

- Konferenzen (Besprechungen) verlaufen ohne feste Angabe einer Tagesordnung ... 6
- Die Teilnehmer werden einige Zeit vor Beginn über die Tagesordnung informiert ... 7
- Zu Beginn der Besprechung werden die Tagesordnungspunkte genannt ... 8

9
Y
X

77. Finden Sie, daß Ihre Ansichten und Vorstellungen bei diesen Besprechungen (Konferenzen) gebührend berücksichtigt werden?
(BITTE NUR EINE NENNUNG)

- Meine Vorstellungen zu Problemen und Entscheidungen, die meinen Arbeitsbereich betreffen, werden in jedem Fall berücksichtigt ... 0
- Meine Vorstellungen werden nur dann berücksichtigt, wenn sie bei übergeordneten Stellen auf Zustimmung stoßen ... 1
- Meine Vorstellungen werden nur selten berücksichtigt ... 2

3
4
5
6
7
8
9

78. In welchem Ausmaß wird in Ihrem Betrieb Teamarbeit praktiziert?
(BITTE NUR EINE NENNUNG!)

- Teamarbeit wird im Betrieb kaum praktiziert ..... Y
- Teamarbeit wird nur vereinzelt bei bestimmten Gelegenheiten praktiziert X
- Teamarbeit findet nur auf bestimmten hierarchischen Ebenen statt 0
- Teamarbeit ist auf allen Ebenen ein anerkanntes und praktiziertes Führungsprinzip 1

2
3
4

79. Was behindert Ihrer Meinung nach die Anwendung von Teamarbeit im Betrieb?
(BIS ZU ZWEI NENNUNGEN MÖGLICH)

- Es fällt den Einzelnen schwer, ihr Verhalten zu ändern 5
- Jeder fühlt sich nur für seinen eigenen Bereich zuständig 6
- Es fällt vielen schwer, etwas von ihren Entscheidungsbefugnissen abzugeben 7
- Vor allem bergrechtliche Bestimmungen sind hinderlich 8
- Mitarbeiter werden zu wenig an den Entscheidungen übergeordneter Stellen, die sie in die Tat umsetzen sollen, beteiligt 9
- Meistens müssen Entscheidungen schnell getroffen werden, Teamarbeit dagegen nimmt zu viel Zeit in Anspruch ..... Y
- Es gibt keine behindernden Faktoren X

0
1
2

80. Zwischen welchen Positionen sollte Ihrer Meinung nach Teamarbeit überwiegend stattfinden?
(BITTE NUR EINE NENNUNG!)

- Teamarbeit sollte zwischen gleichrangigen Positionen der verschiedenen Abteilungen stattfinden 3
- Teamarbeit sollte zwischen benachbarten Positionen stattfinden (z. B. Obersteiger/Betriebsführer) 4
- Teamarbeit sollte zwischen mehreren im Rang unterschiedlichen Positionen stattfinden (z. B. Schichtsteiger, Reviersteiger, Fahrsteiger 5
- Teamarbeit sollte unabhängig vom betrieblichen Rang nach sachlichen Erfordernissen stattfinden 6

7
8
9

81. Sollte man Ihrer Meinung nach in Fortbildungsseminaren für Führungskräfte konkrete betriebliche Probleme behandeln?

- Nein [+] ..... Y
- Ja [++] X

0
1
2
3

[+] FALLS NEIN:
Warum nicht?

- Die verschiedenen betrieblichen Probleme der Teilnehmer lassen sich nicht auf einen Nenner bringen 4
- Betriebliche Probleme sollte man nur als Beispiel benutzen, um daran bestimmte Verfahren und Methoden zu üben 5
- Behandlung konkreter betrieblicher Probleme würde das Ziel, die allgemeine Verbesserung der Führungsfähigkeiten, infrage stellen 6

7
8
9

[++] FALLS JA:
Auf welche Weise sollte dies Ihrer Meinung nach geschehen?

- Durch eine stärkere Verknüpfung der im Seminar dargestellten Inhalte und Methoden mit betrieblichen Problemen ..... Y
- Im Seminar müßte von den Teilnehmern versucht werden, auch Lösungen für betriebliche Probleme zu erarbeiten X
- Es sollten auch Vorschläge erarbeitet werden, wie man die Lösungen betrieblicher Probleme in die Praxis überträgt 0

1
2
3
4

5
6
7
8
9

DIESE SEITE BLEIBT FÜR DIE VERCODUNG DES FRAGEBOGENS FREI!

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

UND NUN BITTEN WIR SIE NOCH UM EINIGE STATISTISCHE ANGABEN.

Y
X
0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

Y
X

82. Wohnen Sie zur Zeit in
- einer Landgemeinde (bis 5.000 Einwohner) 0
- einer Kleinstadt (bis 20.000 Einwohner) 1
- einer Mittelstadt (bis 100.000 Einwohner) 2
- einer Großstadt (über 100.000 Einwohner) 3

4

83. Sind Sie
- ledig 5
- verheiratet 6
- verwitwet / geschieden 7

8

84. Wie alt sind Sie?

9

Y
X
. . . . . Jahre 0
1
2
3
4
5
6
7
8
9

Y
X
0
1

---

85. Gehören Sie einer Berufsorganisation an?
- Ja 2
- Nein 3

4

---

86. Sind Sie Mitglied in einer politischen Organisation?
- Ja 5
- Nein 6

7
8
9

FRAGEN FÜR NICHTGESCHULTE TECHNISCHE ANGESTELLLTE

1. Die Ruhrkohle führt sei einiger Zeit Fortbildungskurse für die Führungskräfte der Betriebe durch. Ist Ihnen bekannt, ob in Ihrer Abteilung Vorgesetzte (Fahrsteiger, Obersteiger, Betriebsführer) an diesen Fortbildungskursen teilgenommen haben?

- bekannt[+)] 1
- nicht bekannt 2

[+)] FALLS BEKANNT:
Um welche Vorgesetzte handelt es sich?

- Fahrsteiger 9
- Obersteiger ..... Y
- Betriebsführer 0
- Abteilungsleiter 1

2. Was glauben Sie, sind die Ziele, die das Unternehmen mit diesen Fortbildungskursen für Führungskräfte verfolgt?
(BIS ZU ZWEI NENNUNGEN MÖGLICH)

- Stärkere Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen 3
- Das Ansehen der Führungskräfte soll gestärkt werden 4
- Einführung moderner Führungsmethoden im Betrieb 5
- Die Kurse sollen dazu beitragen, daß Führungskräfte ihre betrieblichen Aufgaben besser bewältigen können 6

Andere Ziele, und zwar: 7
..... 8
..... 9

- Kann mir zum jetzigen Zeitpunkt noch kein Urteil bilden ..... Y

ERLÄUTERUNG:
Die folgende Frage bitte nur beantworten für den Fall, daß Ihnen bekannt ist, daß einer Ihrer Vorgesetzten (Fahrsteiger, Obersteiger, Betriebsführer) den Fortbildungskurs besucht hat.

3. Haben Sie den Eindruck, daß bei Vorgesetzten nach der Teilnahme am Fortbildungskurs eine Verhaltensänderung stattgefunden hat bzw. daß sonstige Veränderungen eingetreten sind?

- Ja[+)] X
- Nein 0

[+)] FALLS JA:
Würden Sie bitte mit einigen Stichworten beschreiben, um welche Änderungen es sich handelt bzw. wie sich diese Änderungen bemerkbar machen.

..... 1
..... 2
..... 3
..... 4
..... 5
..... 6

4. Möchten Sie selbst an diesen Fortbildungskursen teilnehmen?

- Ja 7
- Nein 8

BITTE BENUTZEN SIE DIESE SEITE, FALLS SIE ZUSÄTZLICHE BEMERKUNGEN ZU EINZELNEN FRAGEN, ODER SONSTIGE BEMERKUNGEN ZU DEN ANGESPROCHENEN PROBLEMEN MACHEN WOLLEN !

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Y.....
X.....
0.....
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....
7.....
8.....
9.....

Lebenslauf

Am 30.5.1935 wurde ich als Sohn des Stadtamtmanns Reinhold Schönwälder und seiner Ehefrau Anna, geborene Westphal, in Dortmund-Mengede geboren. Die Volksschule besuchte ich von 1941 bis 1946 in Dortmund-Mengede und Steinau Kreis Schlüchtern (Hessen). Von 1946 bis 1952 besuchte ich die Realschule in Dortmund-Mengede. Im Anschluss daran absolvierte ich eine einjährige höhere Handelsschule in Dortmund. Am 1.4.1953 trat ich bei der Firma Concordia-Elektrizitäts AG. in Dortmund eine Lehre als Industriekaufmann an. Im Anschluss an die Lehrabschlussprüfung (Herbst 1955) war ich bis Ende 1958 in der Firma als Sachbearbeiter tätig.

Ab Mitte 1956 besuchte ich das Abendgymnasium der Stadt Dortmund. Das Reifezeugnis erwarb ich im Januar 1961. Vom Sommer-Semester 1961 an studierte ich an der Universität Mainz Philosophie und Wirtschaftswissenschaften. Zum Winter-Semester 1962/63 wechselte ich zur Universität Frankfurt, wo ich im Hauptfach Soziologie studierte. Das Diplom als Soziologe erwarb ich am 4.2.1969. Nach dem Examen übernahm ich für sechs Monate eine nebenberufliche Lehrtätigkeit an der Fachschule für Sozialpädagogik in Darmstadt (Fächer: Soziologie und Politik). Seit dem 1.4.1970 bin ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (Abteilung Arbeitskräfteforschung) tätig.

Vom Winter-Semester 1975/76 bis zum Sommer-Semester 1976 war ich an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster immatrikuliert. Während meiner Studienzeit habe ich hauptsächlich bei den Professoren J. Habermas, K.O. Apel, L.v. Friedeburg und M.Teschner gehört.

Manfred Schönwälder